

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2010

Michaela Michnová

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza efektivity vnitropodnikové komunikace
Efficiency analysis of intraplant communication

Student:

Michaela Michnová

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Hana Krymláková, Ph.D.

Ostrava 2010

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci vypracovala samostatně pod vedením vedoucí bakalářské práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Ostravě dne 7. 5. 2010

.....

Michaela Michnová

Poděkování

Děkuji vedoucí bakalářské práce, Ing. Haně Krymlákové, Ph.D., za ochotu a odbornou pomoc při vypracování mé bakalářské práce.

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Teoretický základ manažerských funkcí	3
2.1	Vymezení základních pojmů	3
2.2	Komunikace.....	4
2.2.1	Proces komunikace	5
2.3	Formy komunikace	7
2.4	Vnitropodniková komunikace	8
2.4.1	Směry komunikace	9
2.4.2	Komunikační kanály v podniku	10
2.4.3	Komunikační bariéry.....	14
2.4.4	Odstranění překážek v komunikaci.....	16
2.5	Metody získávání dat	18
2.5.1	Dotazník.....	19
3	Analýza jednotlivých kanálů ve firmě Lomax & Co, s.r.o.	21
3.1	Charakteristika společnosti.....	21
3.1.1	Historie společnosti.....	22
3.1.2	Produkce společnosti	23
3.1.3	Vnitropodniková komunikace ve firmě	23
3.2	Průzkum ve společnosti	24
3.2.1	Přípravná fáze	24
3.2.2	Realizační fáze průzkumu	26
3.2.3	Zpracování dat.....	27
3.2.4	Hodnocení výsledků získaných ze sociologického průzkumu	42
4	Návrh opatření.....	44
5	Závěr	46

1 Úvod

Komunikace je důležitou každodenní součástí nás všech. Lidé, ať už v osobním či pracovním životě, potřebují komunikovat zejména proto, aby si mohli předat názory, myšlenky, vyjádřili své pocity či postoje. Jak říká Paul Watzlawick: „Nelze nekomunikovat. Každé chování je komunikace. A proto, že neexistuje nechování, nemůže neexistovat komunikace.“

To, že komunikaci využíváme v pracovním, ale i osobním životě, mě asi nejvíce ovlivnilo při výběru tématu bakalářské práce. Lidé si mnohdy neuvědomují význam mezilidské komunikace na pracovišti a pak mnohdy dochází ke zbytečnému nedorozumění a problémům, které vedou k neefektivnosti práce. Správná komunikace přispívá, nemalou měrou, k vytváření pracovních vztahů, které jsou založené na otevřenosti, vzájemném respektování, důvěře a loajálnosti. V poslední době si mnoho podniků začalo být vědomo, že špatně fungující vnitropodniková komunikace je závažnou překážkou ke zvyšování kvality a produktivity práce. Často kladenou otázkou v případě, že podnik chce zlepšit stávající situaci bývá - jak odstranit bariéry a jak zvýšit efektivitu komunikace?

Cílem mé bakalářské práce je analyzovat efektivitu vertikální interní komunikace ve společnosti Lomax & Co, s.r.o. Po zhodnocení stávajícího stavu se pokusím o navržení možných zlepšení případných nedostatků, které budou vycházet z dotazníkového šetření.

Ve své práci se zaměřím jen na interní prostředí firmy. Kde v první části bude popsána teoretická část komunikace, zde jsou uvedeny poznatky, které získám z odborné literatury. Druhá část, analytická, je zaměřena na zhodnocení stávajícího stavu efektivity komunikace uvnitř organizace. K analyzování situace využiji dotazník, ten patří mezi nástroje sociologického průzkumu. Sestavený dotazník, bude mít dvě podoby, jedna bude pro manažery a druhá pro řadové zaměstnance. Na základě výsledků plynoucích z dotazníků a také pomocí vlastního úsudku a srovnáním skutečnosti s požadovaným stavem, bude možné

navrhnout vhodné řešení problémů a přispět tak ke zlepšení komunikace na pracovišti.

2 Teoretický základ manažerských funkcí

V této kapitole budu rozebírat, co to vlastně komunikace je, její podoby a nástroje. Budu se zejména zaměřovat na komunikační nástroje podniku možné bariéry, které se mohou v podniku vyskytnout a také způsoby odstranění překážek v komunikaci.

2.1 Vymezení základních pojmů

Manažerské funkce lze definovat jako soubor činností a aktivit, které zabezpečují dosažení předem stanovených cílů. Podle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (1997) musí mít manažer určité, obecně použitelné manažerské dovednosti, bez ohledu jakou pozici v organizaci zastává. Rozsah těchto dovedností závisí na tom, na kterém stupni managementu se manažer nachází. Manažeři provádí většinu své práce prostřednictvím jiných lidí, za které jsou zodpovědní. Manažeři mohou delegovat svou práci, avšak svou odpovědnost delegovat nemůžou.

„Všichni dobří manažeři umí dobře komunikovat,“ jak uvádí Holá (2007, str. 104). Význam komunikace a především to, jak manažer sám komunikuje, se projevuje v jednotlivých manažerských činnostech, které tvoří jeho náplň. Tyto aktivity mohou být manažerem různě upřednostňovány podle jeho schopností a osobních preferencí či požadavků dané organizace.

Mezi základní manažerské funkce dle Lednického (2007) patří:

- **Plánování**, rozhodovací proces, kde formulujeme cíle a prostředky jejich dosažení. Předchází realizaci všech dalších následných manažerských funkcí, protože zahrnuje stanovení cílů.
- **Organizování** znamená přidělování úkolů jednotlivcům nebo útvarům organizace a koordinace jejich činností, přidělování zdrojů.
- **Vedení lidí**, náplní je motivování a ovlivňování aktivit podřízených pracovníků, při kterém manažeři usměrňují zaměstnance tak, aby jejich činnost plnila co nejlépe podnikové cíle.

- **Personální práce**, obsahem této práce je získat, udržet pracovníky a také co nejlépe využít jejich potenciál.
- **Kontrolování** je sběr, srovnávání informací s plánovanými cíli a hodnocení, které umožňuje napravovat chybné či nedostatečné plnění zadaných úkolů.
- **Analýza činností**, zde manažer získává informace pro svá rozhodnutí, tyto informace čerpá z externího okolí i z vnitřního prostředí firmy.
- **Rozhodování**, jedná se o proces, při kterém manažer vybírá nejlepší variantu ze všech možných.
- **Komunikace** představuje přenos informací mezi subjekty a objekty rozhodování.
- **Implementace**, jde o uskutečnění plánovaných cílů.

2.2 Komunikace

Slovo komunikace pochází z latinského slova *communicare*, což znamená sdílet, radit se. Lze ji definovat jako sdílení určitých dat (holých faktů), které jsou spojovány do informací a ty jsou následně využívány jako znalosti. Podle Mikuláščíka (2003) je možné shrnout nejdůležitější charakteristiky komunikace do těchto bodů:

- komunikace je nepostradatelná pro efektivní sebevyjadřování,
- komunikace je přenosem v mluvené, psané, obrazové nebo činnostní formě, která se realizuje mezi lidmi, což se projevuje nějakým účinkem,
- komunikace je výměnou významů mezi lidmi použitím běžného systému symbolů.

Přestože každý z nás neustále komunikuje, nevěnujeme tomu velkou pozornost, považujeme to za samozřejmost. Ve chvíli, kdy chceme někomu sdělit něco důležitého, napsat zprávu či dopis nebo pronést proslov uvědomujeme si komunikaci a nějakým způsobem se na ni připravujeme. V těchto okamžicích zjišťujeme, jak je komunikace důležitá, což nás může znervóznit, protože se

obáváme, jak uspějeme a jestli vůbec uspějeme v zapůsobení na okolí, které nás bude vnímat.

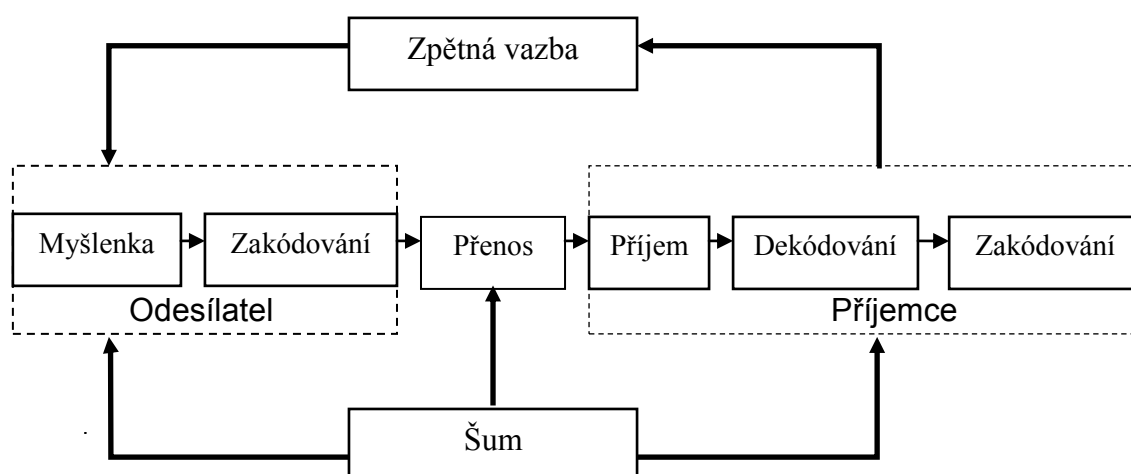
Za komunikaci nepovažujeme jen mluvení, komunikace je také naslouchání, čtení, psaní, pohyby těla, činy. Jak uvádí Mikuláščík (2003) můžeme poměr zastoupení v komunikaci vyjádřit v tomto procentuálním poměru: naslouchání 45 %, mluvení 30 %, čtení 16 % a psaní 9 %.

2.2.1 Proces komunikace

Podle Koontze a Weihricha (1993) představuje komunikační proces, přenos informací od odesílatele k příjemci, za předpokladu, že příjemce informaci porozuměl. Vliv na tento proces má řada faktorů. Mezi nejčastější patří tyto faktory: kulturní, sociologické, legislativně-politické či ekonomické, geografická vzdálenost a v neposlední řadě také čas.

Níže uvedený obrázek číslo 2-1 prezentuje model a klíčové prvky komunikace. Rozlišuje základní prvky komunikace, jako jsou: vnímání/interpretace, zakódování, sdělení, kanál (medium), dekódování, příjemce, zpětná vazba a šum.

Obrázek 2-1 Model procesu komunikace



Pramen: Koontz H., Weihrich H., Management, 1993, str. 510

Odesílatelem může být jedna osoba, skupina, ale i organizace, která má nějakou informaci, zprávu nebo nápad a tu převede do takové formy, která musí být srozumitelná příjemci i odesílateli (tzn., zakóduje ji) a následně pak zprávu posílá příjemci. Kódování musí být přizpůsobeno myšlení příjemce, aby došlo ke správnému porozumění informace. Příjemce následně obdrží zprávu. Do vnímání informace se promítá osobnost příjemce jeho inteligence, bystrost, pečlivost s jakou zprávu přijímá a jak jí rozumí. Myšlenka je příčinou uskutečnění celého komunikačního procesu, který má za cíl předat informace v určeném čase a místě dané osobě. U odesílatele musí dojít k zakódování, převést svou myšlenku do systematické řady symbolů, které vyjadřují úmysl. Kódování se odvíjí od znalosti jazyka, slovní zásoby či znalosti signálů. Funkcí kódování obstarat, správné vyjádření myšlenek v podobě sdělení. Přenos sdělení se uskutečňuje pomocí komunikačních kanálů, tedy cest, kterými je nějaká informace posílána. Podstatné je zvolit vhodný druh cesty, aby byla informace co nejefektivněji předána. Příjemce je osoba, která obdrží zprávu a která ji také dekóduje. Dekódování obsahuje interpretaci sdělení příjemcem na základě svých předchozích zkušeností a určitých daných pravidel. Čím více se dekódované sdělení blíží úmyslu odesílatele, tím je komunikace efektivnější. Zpětná vazba slouží k vyhodnocení komunikace, zda byla efektivní či nikoliv. Je žádoucí provádět taková opatření směřující k zajištění této zpětné vazby. Zpětnou vazbu se tedy rozumí reakce na přijaté sdělení. V případě, že stojí odesílatel a příjemce tváří v tvář jde o přímou zpětnou vazbu prostřednictvím verbální výměny informací nebo pomocí například výrazu ve tváři naznačující nespokojenost. Zpětná vazba může být také nepřímá a může se projevit například poklesem produktivity práce či vzrůstající fluktuace. Podporováním zpětné vazby manažeři nejen zvyšují spokojenost zaměstnanců s prací, ale také napomáhají k růstu produktivity práce. Šum překáží přijímání signálů, které nám posílá odesílatel nebo které posíláme my. Dle DeVita (2001) šum může mít podobu fyzickou (například hluk v místnosti), psychologickou (předem vytvořený názor či nesoustředěnost) nebo sémantickou (nepochopení významu slov).

2.3 Formy komunikace

Obsahem této podkapitoly bude přiblížení rozdílu mezi verbální a neverbální komunikací a seznámení s výhodami a nevýhodami použití jednotlivých forem.

Verbální komunikace

Verbální komunikace slouží k přenosu dat a informací ve firmě v podobě ústní či písemné. Ke správnému pochopení však nestačí, aby lidé znali jen holé významy slov, ale je nezbytné, aby k nim měli obdobný vztah a aby dokázali pochopit stejně danou situaci.

Dle DeVita (2001) je řeč systém vzájemně propojených stran, který je založen na řadě pravidel. Mezi nejdůležitější pravidla řadíme gramatická a kulturní pravidla. Gramatická spočívají ve správné skladbě slov do vět (syntax) a v pravidlech používání slov v určitém významu (sémantika). Každá kultura má svůj vlastní styl komunikace a své vlastní zásady nebo pravidla, podle kterých se komunikace řídí. Mezi největší výhodu ústní komunikace patří okamžitá zpětná vazba, která podává informaci o tom, jak je zpráva přijata a chápána.

Naproti tomu hlavní předností písemné komunikace je schopnost dodatečné kontroly, umožňuje prosazování jednotné taktiky a postupů. K nevýhodám řadíme šíření nejasného sdělení způsobené špatnou písemnou formulací. V současné době patří mezi nejčastěji využívané formy písemné komunikace především elektronická pošta, hlavně díky rychlosti a nákladům na odeslání.

Paralingvistika je vědní obor, jehož předmětem zkoumání jsou doprovodné rysy verbální komunikace, které značně ovlivňují význam, a smysl komunikování. Jedná se o prvky, které nemají informační hodnotu, ale dokreslují verbální komunikační projev (např. hlasitost projevu, výška tónu hlasu, emoční zabarvení projevu).

Neverbální komunikace

Jde o proces dorozumívání se neslovními prostředky, především: mimikou, gesty činností očí, změn vzdáleností mezi komunikujícími, druhem oděvu a jeho barev a dokonce i způsobem, jakým komunikující zachází s časem. Prostřednictvím těchto doprovodných signálů vyjadřujeme, co si myslíme, jak se cítíme, a tím utvrzujeme své sdělení. Velmi důležitá je interpretace neverbálních signálů. Je třeba si však uvědomit, že neverbální signály je možné stejně špatně interpretovat jako verbální sdělení.

Dle Vymětala (2008) člověk mluví, i když mlčí, jelikož komunikační signály vysílá jeho tělo. Pokud není verbální sdělení v souladu s neverbálním, je zde až pětikrát vyšší pravděpodobnost, že uvěříme neverbálnímu signálu.

2.4 Vnitropodniková komunikace

Vnitropodniková komunikace představuje komunikaci, která umožňuje nejen spolupráci, ale zajišťuje samotnou existenci firmy. Podle Holé (2006) vnitropodniková komunikace je v podstatě propojení jednotlivých útvarů firmy, které umožňuje kooperaci a koordinaci procesů nutných pro správné fungování organizace. Prostřednictvím této komunikace si jak management, tak i zaměstnanci utváří a vyjasňují své názory a postoje. Interní komunikace je základním východiskem fungování organizace, vychází z firemní kultury, z chování a jednání managementu firmy, z komunikačních znalostí a dovedností jednotlivých manažerů a z vhodného nastavení informační a komunikační infrastruktury organizace.

V direktivním systému řízení není potřeba připisovat komunikaci zvlášť velkou pozornost, důležité pokyny přicházejí shora. Systémové změny jsou minimální a vybudovaný informační systém jejich zveřejnění stačí. Tento systém komunikace je pro manažery méně náročný a dalo by se říct, že i velmi pohodlný. Avšak v dnešní době je úspěch v podnikání organizace částečně závislý na tom, jak je organizace schopna efektivně komunikovat a řídit pracovní

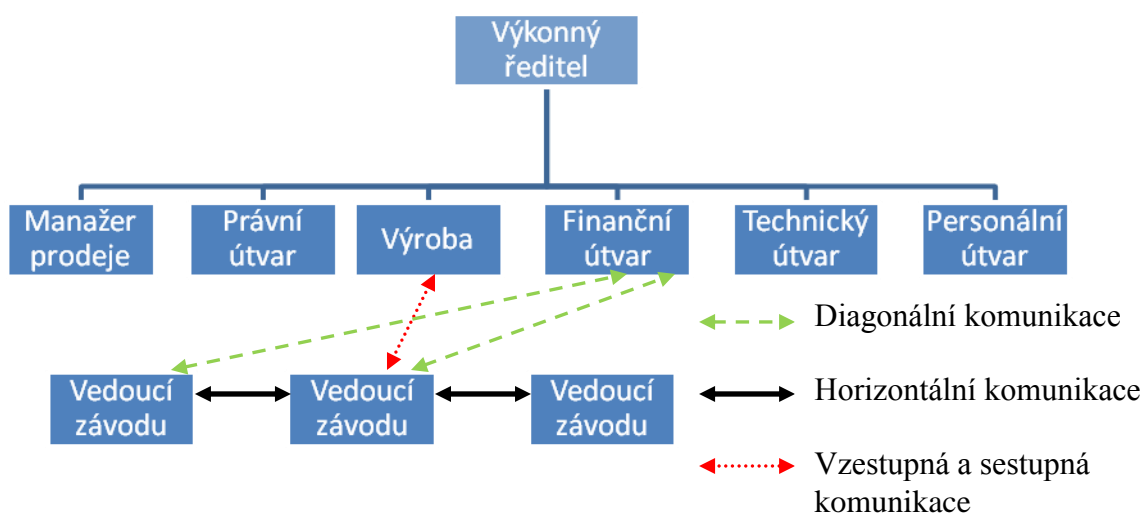
sílu. Manažerská komunikace tak může být vymezena jako komunikace týkající se opatření k dosahování požadovaných výsledků.

2.4.1 Směry komunikace

Toky informací probíhají ve firmě různými směry, a to pomocí komunikačních toků. Efektivita toku informací je určována především jejich kvalitou, dostupností, rychlostí předávání a relevancí.

Podle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (1997) lze interní komunikaci rozdělit na vertikální, horizontální a diagonální komunikaci. Vertikální se dále dělí na sestupnou a vzestupnou komunikaci viz obrázek 2-2.

Obrázek 2.4.1-2 Komunikace v organizacích



Pramen: Donnelly, H. J., a kol., Management, 1997, str. 513

Sestupná komunikace

Sestupná komunikace směřuje od vedoucích pracovníků v podnikové hierarchii k zaměstnancům na nižších stupních. Nejčastěji sestupnou komunikaci

představují pracovní instrukce, jako jsou: popisy práce, procedury a metody, zpětná vazba na výkon pracovníků a informace o podnikových cílech. V organizacích, kde převládá forma sestupná, chybí informace o problémech v provozu. Veškerou moc v organizaci soustřeďuje vedení do svých rukou.

Vzestupná komunikace

Jedná se o tok informací opačným směrem oproti komunikaci sestupné. Dosáhnout, efektivní vzestupné komunikace je velice náročné avšak nezbytné. Vedení se snaží o posílení zpětné vazby, a tím operativně získává všechny důležité informace. Mezi nejčastěji používané nástroje vzestupné komunikace patří schránky, do kterých zaměstnanci vhazují různé návrhy, připomínky, skupinové schůze a porady, hlášení vedoucích pracovníků a jiné.

Horizontální (laterální) komunikace

Tento komunikační tok je důležitý především u podniku, kde je zavedena funkcionální organizační struktura (tzn. organizační forma, ve které se pracovníci sdružují podle podobnosti úkolů). Horizontální komunikace pak probíhá, v případě že mezi sebou komunikuje např. vedoucí výroby a vedoucí marketingu. Dává prostor pro týmovou práci a umožňuje značnou pružnost.

Diagonální komunikace

Diagonální komunikace je využívána, jestliže je efektivnější než výše uvedené typy komunikace (např. zkrácení času). Je podmíněná ještě větším liberalismem než komunikace horizontální. Co se týče četnosti, patří mezi nejméně využívaný komunikační kanál v organizaci.

2.4.2 Komunikační kanály v podniku

Komunikační kanály v podniku se liší z mnoha hledisek, nejčastěji se jedná o následující: rychlost, náklady, přesnost, množství oslovených lidí, schopnost prezentovat a reprezentovat firmu. Dle Holé (2006) je kanál tvořen

nástroji umožňujícími umístění, pohyb – distribuci, sdílení, dostupnost a uchování informace, především prostředky informačních a komunikačních technologií, formou, obsahem i nastavenými pravidly práce s informacemi.

Osobní, ústní a komunikace tváří v tvář

Komunikace verbální je zcela nenahraditelná, dokáže odstranit případné nesrovnalosti a nedorozumění a snižuje množství všudypřítomného šumu. Obsahuje okamžitou zpětnou vazbu, pokud je součástí dialogu. Tuto formu komunikace je nejlépe uplatnit v řešení složitých, náročných a důležitých situací.

Mezi formy této komunikace řadíme: rozhovor, diskuze, porada, rozprava, telefonický rozhovor, firemní mítinky vrcholového vedení se zaměstnanci, školící programy, dny otevřených dveří, společenské a sportovní akce, manažerské pochůzky.

Jednotlivé nástroje osobní ústní komunikace a komunikace tváří v tvář dělíme následovně:

Konzultace spočívá v tom, že vedoucí pracovník vyhradí určitý čas a prostor podřízeným k objasnění cílů. Frekvence a doba trvání je závislá na mnoha faktorech, zejména však na vůli a ochotě manažera k diskuzi s podřízenými.

Týmové porady velmi častým nástrojem řízení pracovního výkonu celého týmu či jednotlivců. Je potřeba, aby manažeři vysvětlovali základní stanoviska vycházející ze strategie firmy, přesvědčovali zaměstnance o smysluplnosti jejich práce. Účinnost porady závisí na její přípravě pracovníka, který ji vede a na jejím průběhu.

Firemní setkání, interní prezentace tento prostředek je využíván nejčastěji na konci nebo na začátku roku. Přispívá k hodnocení dosažených výsledků, prezentuje úspěchy, představuje budoucí strategické cíle, odměňuje nejlepší zaměstnance. Mítink musí zajišťovat dostatečný prostor pro otevřenou komunikaci a na konec je dobré zvolit neformální společenskou akci.

Interní školící programy slouží ke konkrétnějšímu projednání zamýšlené strategie a taktiky jednotlivých cílů organizace. Jde o velmi důležitý program,

pomocí něhož zástupci organizace interpretují a objasňují záměry a cíle organizace. Tímto odstraňují případně pochyby, nejistoty a nedorozumění.

Manažerské pochůzky představují příležitosti, jak získat, prohloubit a budovat komunikaci, zpětnou vazbu, získat názory a stanoviska od zaměstnanců. Efekt závisí na pravidelnosti, schopnosti naslouchat a povzbudit a také na celkovém pozitivním ladění. Jestliže vnitropodniková komunikace správně funguje pak pochůzky mají pozitivní charakter, které upevňují pozici zaměstnance a přináší mu pocit sounáležitosti.

Společenské a sportovní akce jsou dalším nástrojem, pomocí kterého lze získat zpětnou vazbu od zaměstnanců. Akce bývají pořádány k příležitosti začátku či konce významného období nebo k oslavě výročí. Tyto společenské akce jsou zpravidla skloubeny s prezentací firmy a vedou k upevnění vazeb a budování týmové spolupráce.

Komunikace prostřednictvím médií

Do této kategorie spadá klasická písemná, vizuální a audiovizuální podoba uskutečňovaná prostřednictvím počítače či jiných informačních a komunikačních prostředků. Pro oslovení většího počtu příjemců v co nejkratším čase se využívá písemná komunikace. Využívá se také tam, kde je nutné dbát na oficiální váhu informace a také pro zachování důležitosti sdělení a informací.

Mezi komunikaci prostřednictvím médií radíme: vizuální a audiovizuální formy s využitím klasických i elektronických prostředků, výrobní zprávy, firemní profil, manuály činností, firemní časopis, bulletin, noviny, nástěnky, on-line nástěnky, intranet, firemní televize, firemní rozhlas a jiné.

Klasická vizuální nebo audiovizuální komunikace je v současnosti velice populární. Může jít například o videozáznam, ten je nejčastěji využívám pro školící, podpůrné nebo instruktážní účely. V současné době patří dataprojektor mezi další hojně využívané prostředky, který slouží k přenosu zvukových a grafických prezentací, obrázků, fotek či videa.

Klasická písemná nebo elektronická komunikace písemná komunikace je časově náročnější, využíváme jí pro zdůraznění váhy určitého sdělení.

Negativním aspektem písemné komunikace je absence okamžité zpětné vazby a zvýšení nebezpečí zkreslení. V současnosti začíná být písemná forma vytlačována elektronickou podobou. Mezi největší výhody elektronické komunikace patří především rychlost přenosu informace a možnost oslovení velkého počtu příjemců.

Výroční zprávy jsou součástí podnikatelského plánu a mají za úkol poskytnout souhrn významných informací o organizaci jak vnitřním, tak i vnějším uživatelům. Zprávy obsahují dosažené výsledky, hospodaření organizace, porovnání s minulým vývojem, plnění cílů, přehled dokončených zakázek či reference zákazníků. Tato zpráva je většinou vydávána jednou ročně, klade důraz především na pozitivní události, avšak nesmí obsahovat zkreslené informace.

Firemní časopis, bulletin a noviny se řadí mezi velmi oblíbené komunikační formy především ze strany zaměstnanců (ti málo kdy věnují pozornost výroční zprávě, upřednostňují tuto poutavější formu informací). Nejdůležitějším faktorem úspěšnosti ať už novin či časopisů je jejich vydavatel, který musí mít potřebné znalosti, dovednosti, zkušenosti měl by to být člověk nestranný a objektivní.

Firemní profil poskytuje všechny základní informace o firmě samotné, její historii, důležité události v časové chronologii. Tento dokument je souborem informací o firemním poslání, vizi do budoucna a principech, na kterých se zakládá. Profil by měl být především pozitivního rázu, měl by poukazovat na úspěchy organizace, reference, ukončené a plánované projekty. Firemní profil slouží pro celkovou veřejnost firmy, jak pro vnější partnery tak případně pro nové zaměstnance jako součást nástupního informačního balíčku.

Manuály činností jsou dokumenty, které obsahují návody o jednotlivých firemních procesech, funkcích, činnostech a aktivitách. Popis práce pracovních míst, jejich pravomocí, zodpovědností, návazností na ostatní činnosti, přehled konkrétních úkonů a činností z pozice vyplívajících, toto všechno usnadňuje orientaci pracovníka ve firmě a také jeho přizpůsobení se.

Nástěnky patří mezi nejjednodušší komunikační prostředek. Nástěnka může sloužit stejně dobře jako firemní časopis či noviny, s tím, že lze informace snadněji aktualizovat. Efektivita se odvíjí nejen od obsahu informací, ale také od

vhodně určeného místa. Mezi nevýhodu řadíme nutnost fyzických úkonů ze strany pověřeného pracovníka.

Intranet je podniková elektronická síť zajištěná šifrovaným protokolem, tato síť je dostupná jen zaměstnancům a osobám, které mají povolený přístup. Využívá se ke sdílení informací v reálném čase, což je považováno za velkou výhodu. Podle navržené struktury lze na intranetu sdílet jakékoliv informace, může také obsahovat diskusní fóra. Záleží jen na konkrétní organizaci a jejich potřebách. Intranet může správně fungovat jen v organizaci, kde většina zaměstnanců s počítačem pracuje, nebo k němu má volný přístup.

Jiné prostředky

Jak již bylo dříve uvedeno, firma komunikuje také mimoslovně, svými činy, vizí, plány, úspěchy, neúspěchy, vyznávanými hodnotami, hodnocením a odměňováním, zvyklostmi v oslovování, symboly, stylem řízení, pověstí a mnoha dalšími prostředky.

2.4.3 Komunikační bariéry

Komunikačními bariérami rozumíme různé překážky, které musíme překonávat, protože tyto překážky brání uskutečnění komunikace. Mohou vzniknout jak na straně sdělovacího, tak na straně příjemce, dokonce i při přenosu sdělení. Co se týče sdělovacího, za nejčastější z mnoha bariér je považována například nesprávná volba slov (použití odborných výrazů, kterým příjemce nerozumí) či nevhodná volba komunikačního média. Na straně příjemce se jedná zejména o nepozornost nebo netrpělivost a skákání do řeči.

Bariéry by neměly být vnímány jako nutné zlo, ale měli bychom se snažit se jim vyhnout a pokud možno se snažit je odstranit úplně. Jedna z možností eliminací komunikačních bariér je využití dostatečného množství času pro přípravu sdělení.

Dle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (1997) rozeznáváme tyto nejobvyklejší bariéry komunikace: odlišnost postojů a názorů, znalostí a zkušeností, selektivní vnímání, hodnocení sdělení, věrohodnost zdroje, sémantické problémy, filtrování, časová tíseň a komunikační přetížení. Tyto uvedené zdroje šumů můžeme nalézt jak v podnikové, tak i v interpersonální komunikaci.

Postoje, názory, znalosti a zkušenosti se mohou lišit, závisí to především na předchozích zkušenostech jednotlivých účastníků komunikace. Výsledek je pak rozdíl mezi procesy zakódování a dekodování. Jsou-li oba procesy stejné, komunikace je nejefektivnější. Důsledkem různých postojů, názorů, znalostí a zkušeností je zkreslující se komunikace. Různé úrovně v podnikové hierarchii mají rovněž různé postoje, názory, znalosti a zkušenosti, jelikož se potřeby, hodnoty a očekávání liší.

K selektivnímu vnímání dochází, když si lidé zakreslují do onoho obrazu novou informaci, zejména je-li v rozporu s tím, v co věří. Při obdržení informace jsou lidé schopni slyšet jen ty její části, které souhlasí s jejich názorem nebo jej potvrzují. Selektivní vnímání může vyústit do stereotypu. Má-li jedinec o ostatních lidech předem utvořené představy, odmítá rozlišovat mezi jednotlivými projevy chování, pak tato osoba uplatňuje selektivní vnímání ve vztahu k ostatním lidem.

Při komunikaci příjemce vyhodnocuje sdělení dříve, než proběhne celá komunikace. Toto zhodnocení může být však založeno na příjemcově hodnocení komunikátora, na jeho předchozí zkušenosti s ním nebo na předvídání významu sdělení.

Věrohodnost zdroje souvisí s tím, jak příjemce důvěřuje komunikátorovi. Úroveň věrohodnosti, kterou má příjemce ke komunikátorovi, přímo ovlivňuje to, jak vidí a reaguje na slova, myšlenky a činy komunikátora.

Komunikace je předávání informací a myšlenek prostřednictvím obvyklých a obecně známých symbolů. Tatáž slova (symboly) mohou pro různé lidi znamenat zcela odlišné věci. Pochopení sdělení je záležitostí příjemce nikoliv slov. Různé skupiny používají slova různým způsobem, které často komplikují komunikaci, tyto problémy nazýváme sémantické neboli významové. Obezřetní bychom měli být zejména při používání abstraktních nebo odborných termínů.

Filtrování se nejčastěji vyskytuje u podnikové vzestupné komunikace. Jde o pokus manipulovat s informací tak, aby ji příjemce vnímal jako pozitivní. Podřízení se snaží ve sdělení nadřazeným zatajit negativní informace. Vzestupná komunikace poskytuje vedoucím pracovníkům informace potřebné pro kontrolu. Organizační profil společnosti určuje míru, v jaké může být informace filtrována. Ve výrazně hierarchické organizaci s mnoha úrovněmi řízení je filtrování častější než v ploché organizaci, kde není pro filtrování tolik příležitostí.

Časová tíseň je závažnou překážkou komunikace a může vést k závažným problémům. Opomenutí je chyba, která je často důsledkem časové tísně. Znamená to, že někdo, kdo by normálně byl nebo měl být informován, je formálním kanálem komunikace opomenut.

Veliký rozvoj komunikačních technologií může zapříčinit i mnohé problémy plynoucí nikoliv z absence informací, ale z jejich nadměrného množství. Vedoucí pracovníci jsou často zahlcováni informacemi, tyto informace však nemohou absorbovat nebo přiměřeně reagovat na všechna sdělení, která obdrží. Většina sdělení je odkládána stranou, což pak ve svých důsledcích znamená, že tato sdělení nebudou nikdy dekodována.

Výše uvedené bariéry patří podle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (1997) mezi nejobvyklejší, nejsou však zdaleka jediné. Z těchto bariér vyplývá, že existují buď u jedinců (např. odlišnost postojů, názorů, znalostí a zkušeností) nebo u organizace (např. filtrování). Toto hledisko je velice důležité, jelikož snaha o zlepšení komunikace se musí zaměřit na změnu lidí nebo na změnu organizační struktury.

2.4.4 Odstranění překážek v komunikaci

Manažeři, kteří se snaží, aby se stali lepšími komunikátory, mají dva úkoly. Nejprve musí zlepšit svá sdělení (tzn. informace, které chtějí předat) a za druhé musí zlepšit své schopnosti porozumět tomu, co se jim pokouší sdělit jiní lidé. Mezi metody zefektivňování komunikace patří následující: prověřování, regulování informačních toků, využívání zpětné vazby, empatie, zjednodušování jazyka, efektivní naslouchání a využívání „šuškandy“.

Prověřování vychází z předpokladu, že je možnost nepochopení sdělení, či nedorozumění při jeho dekodování. Z tohoto důvodu by se nadřízení měli pokusit zjistit, vždy když je to možné, jestli sdělení bylo skutečně přijato a pochopeno.

Regulování informačních toků zajišťuje vytváření optimálních toků informací směřujících k manažerům tak, že eliminuje problém přetížení informacemi. Je kontrolována jak kvalita, tak množství sdělení. Princip regulování informačních toků spočívá v ignorování nedůležitého, tento princip nám říká, že manažeři by měli být upozorněni jen na významné odchylky od pravidel chování a postupů. Záleží také na typu organizační struktury, některé jsou k uplatňování této zásady přípustnější.

Využívání zpětné vazby je významným prvkem efektivní oboustranné komunikace. Poskytuje kanál pro reakci příjemce na sdělení a umožňuje komunikátorovi zjistit, zda bylo sdělení přijato a jestli má zamýšlený efekt. Při komunikaci tváří v tvář je možná okamžitá přímá zpětná vazba, avšak při sestupné komunikaci kvůli nedostatku příležitostí pro zpětnou vazbu od příjemce dochází často ke zkreslení.

Empatie neboli schopnost vcítit se do role jiného člověka a umět předpokládat jeho citové rozpoložení. Tato schopnost spočívá v tom, že se manažer více zaměří za příjemce. Forma komunikace by měla být přímo závislá na tom, co je o příjemci známo. Empatie může zredukovat mnohé z bariér komunikace. Například čím větší je rozdíl mezi zkušenostmi a vzděláním komunikátora a příjemce, tím větší úsilí musí být vynaloženo pro společné porozumění.

Používání složitého jazyka je hlavní překážkou v efektivní komunikaci. Manažeři by měli pamatovat na to, že efektivní komunikace obsahuje přenos a porozumění dané informace. V případě že příjemce nerozumí, nedochází k žádné komunikaci.

Efektivní naslouchání spočívá nejen v poslouchání, ale i porozumění. Jak uvádí Mikuláščík (2003), ačkoliv nejvíce času strávíme nasloucháním, jde o dovednost, která se nejhůře učí. Dle mnohých odborníků se považuje naslouchání za nejdůležitější dovednost pro úspěch v profesi. Poslouchání je komplikovaný proces vnímání, který lze rozdělit do čtyř fází: třídící selekce (kdy

posloucháme a filtrujeme), udržení pozornosti, setřídění myšlenek a pamatování si.

„Šuška“ je také významným neoficiálním komunikačním kanálem, který se vyskytuje v každé organizaci. Bývá mnohdy rychlejší než oficiální systém, vedle kterého existuje. Pro management může být „šuška“ často účinným nástrojem komunikace. Má silnější dopad na příjemce, protože jde o komunikaci tváří v tvář, která jak je již známo, umožňuje zpětnou vazbu. Jelikož „šušku“ žádný manažer není schopný odstranit, měl by se zaměřit spíše na využití tohoto nástroje, případně se alespoň pokusit o zabezpečení její přesnosti (pomocí například vydáváním zaměstnaneckých novin).

2.5 Metody získávání dat

Dle Hendla (2005) se výběr metody pro sběr dat zakládá na požadovaném typu informace a také na tom, od koho budeme informace získávat a za jakých okolností. Volba metody by se měla odvíjet od zkoumaného problému, volbu však také ovlivňují možnosti, které máme k dispozici.

Jak uvádí Bělohlávek (2006), průzkum je obvykle tvořen z následujících pěti kroků.

Nejdříve definujeme problém a specifikujeme potřebné informace, tento krok bývá často nejtěžším v celém procesu. Dále pak následuje návrh projektu a metod průzkumu. Návrh projektu by měl obsahovat plánovaný čas trvání projektu, náklady na jeho uskutečnění. Třetí krok definuje získávání potřebných informací, ať už jde o kvalitativní průzkum či kvantitativní průzkum. Mezi nejpoužívanější kvalitativní metody patří: cílený skupinový rozhovor, poštou zasílané dotazníky, telefonický průzkum, osobní dotazník, pozorování a počítačový sběr informací. Analýzu a interpretaci dat řadíme do čtvrtého kroku, kde je nutné zjistit, co získané informace vlastně znamenají. A jako poslední krok musíme prezentovat výsledky a současně přijmout konkrétní opatření.

Cílem průzkumu je, dle Holé (2006), porovnat nastavení hodnocení a fungování interní komunikace mezi pracovníky a managementem. Průzkum poukazuje na úroveň fungování interní komunikace v organizaci a nedostatky

v ní. Jelikož budu pro průzkum využívat dotazník, v následující části se zaměřím především na něj.

2.5.1 Dotazník

Patří mezi nejběžnější nástroje pro sběr dat pro různé druhy průzkumů. Je složený z otázek, které mají za cíl získat názory a fakta dotazovaných o určitých sociálních jevech. Oproti jiným druhům průzkumů (př. rozhovor, pozorování) má dotazník několik výhod, především náklady jsou nižší a také data se zpracovávají jednodušeji. Dotazník má ovšem i své nevýhody. Jedna z obtíží je získání respondentů pro vyplnění dotazníků, další nevýhodou je, že dotazník je omezen pouze na písemnou komunikaci to znamená, že nedokáže zachytit nonverbální komunikaci. Jelikož v dotazníku nemůžeme použít doplňující otázky, musíme být velmi přesní při jeho sestavování. Špatná formulace jedné otázky může způsobit znehodnocení celého dotazníku.

Struktura dotazníku

Úvod by měl obsahovat oslovení respondenta a informovat ho o cíli průzkumu, využití výsledků průzkumu (které má vysoký motivační efekt), měl by také informovat respondenta o jeho anonymitě a seznámení s výsledky průzkumu, dále pak případné instrukce pro vyplňování dotazníku a poděkování za vyplnění (poděkování můžeme umístit i na konec dotazníku).

Tvorba otázek v dotazníku je závislá na tom, komu je určen, na co se budeme ptát a jakých výsledků chceme docílit. Existují různé typy otázek, a to buď otevřené (umožňující volnou tvorbu odpovědí), uzavřené (výběr z několika variant odpovědí) nebo polouzavřené (jde o kombinaci obou předchozích typů). V dotazníku bychom měli používat tzv. kvalitní otázky. Kvalitní otázku poznáme tak, že se týká předmětu zkoumání, týká se respondenta (respondent je kompetentní odpovídat na otázky), otázky budou dále zpracovávány, zbytečně

nesnižují identifikaci respondenta, otázky by měli být jednoznačné, srozumitelné a přiměřeně dlouhé.

Důležité je také správně řazení otázek, logický sled otázek zamezí zbytečné rozptýlenosti.

Správným sestavením odpovědí usnadníme respondentovi rozhodování, jak vyjádřit odpověď na danou otázku. Při tvorbě postojových otázek bychom se měli zaměřit na množství variant, které by mělo být přiměřené (nejčastěji pěti stupňová škála).

3 Analýza jednotlivých kanálů ve firmě Lomax & Co, s.r.o.

Obsahem této kapitoly bude představení organizace, její historie, organizační struktura a především analýza dat, které jsem získala pomocí sociologického průzkumu.

3.1 Charakteristika společnosti

Firma: LOMAX & Co, s.r.o.
Sídlo: Bořetice č.p. 417, PSČ 691 08
Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

- výroba plastových výrobků a pryžových výrobků
- dokončovací stavební práce
- zámečnictví
- velkoobchod
- specializovaný maloobchod
- reklamní činnost a marketing
- grafické práce a kresličské práce

Statutární orgán:

jednatel: Luboš Dufek, r.č. 670203/----
Velké Pavlovice, Pod Břehy 292/43, PSČ 691 06
den vzniku funkce: 26. srpna 2003

jednatel: Miroslav Kubík, r.č. 740603/----
Vrbice 419, PSČ 691 09
den vzniku funkce: 25. února 2008

Způsob zastupování: Za společnost jedná a podepisuje jednatel.

Společníci:

Luboš Dufek, r.č. 670203/----

Velké Pavlovice, Pod Břehy 292/43, PSČ 691 06

Vklad: 900 000,- Kč

Splaceno: 100 %

Obchodní podíl: 90 %

Miroslav Kubík, r.č. 740603/----

Vrbice 419, PSČ 691 09

Vklad: 100 000,- Kč

Splaceno: 100 %

Obchodní podíl: 10 %

3.1.1 Historie společnosti

Společnost, kterou jsem si zvolila pro praktickou část bakalářské práce, se nachází v Jihomoravském kraji v obci Bořetice.

Společnost LOMAX & Co, s.r.o. vznikla v roce 1992 a v počátcích se zabývala výrobou, montáží a prodejem stínící techniky. Od jara roku 1994 užívá obchodní značku LOMAX - Dufek Luboš. Ve stejném období také rozšířili stávající výrobní sortiment o předokenní rolety, sítě proti hmyzu a garážová vrata a samozřejmě také zvýšili počet stávajících zaměstnanců z 10 na 25. V roce 2000 ve spolupráci s firmou DOORS production spol. s r.o. společnost uvedla do provozu válcovací trať vyrobenou na zakázku a jako jediná ve "východní" Evropě zahájila výrobu vlastních sekcí pro sekční garážová vrata.

Během několika let se společnost stala v oboru garážových vrat a předokenních rolet jedním z největších výrobců v České republice.

V roce 2004 došlo ke sloučení obou spolupracujících firem LOMAX-Dufek Luboš a DOORS production spol.s r.o. ve firmu LOMAX & Co, s.r.o. V současnosti má firma více než 50 obchodních zastoupení v celé České republice a další i na Slovensku a v Rakousku.

Dne 22. 2. 2008 byla otevřena nová administrativní budova společnosti LOMAX & Co, s.r.o. Nová administrativní budova s sebou přinesla také nové pracovní místa a tak se společnost stala jedním z významných zaměstnavatelů v regionu.

V současnosti společnost zaměstnává 106 zaměstnanců z toho je převážná většina mužů, jelikož se jedná o výrobní firmu, ženy zde mají uplatnění především v administrativě. Co se týče výroby, dříve se pracovalo na jednosměnný provoz, ale z důvodu navýšení zakázek, které nestačil vyrobit jednosměnný provoz, společnost zavedla dvousměnný provoz.

3.1.2 Produkce společnosti

Společnost LOMAX & Co s.r.o. se zabývá výrobou garážových vrat, předokenních rolet a ostatních výrobků jako jsou garážové řešení, rolovací mříže, sítě proti hmyzu, komponenty a pohony pro brány.

Dalším produktem společnosti jsou předokenní rolety. Pro zákazníky je v nabídce široké spektrum možností barevných odstínů, výběr ovládání ručního nebo s pohonem, velký výběr pohonů, dálkových ovladačů a příslušenství, lamely se zateplením nebo PVC bez zateplení.

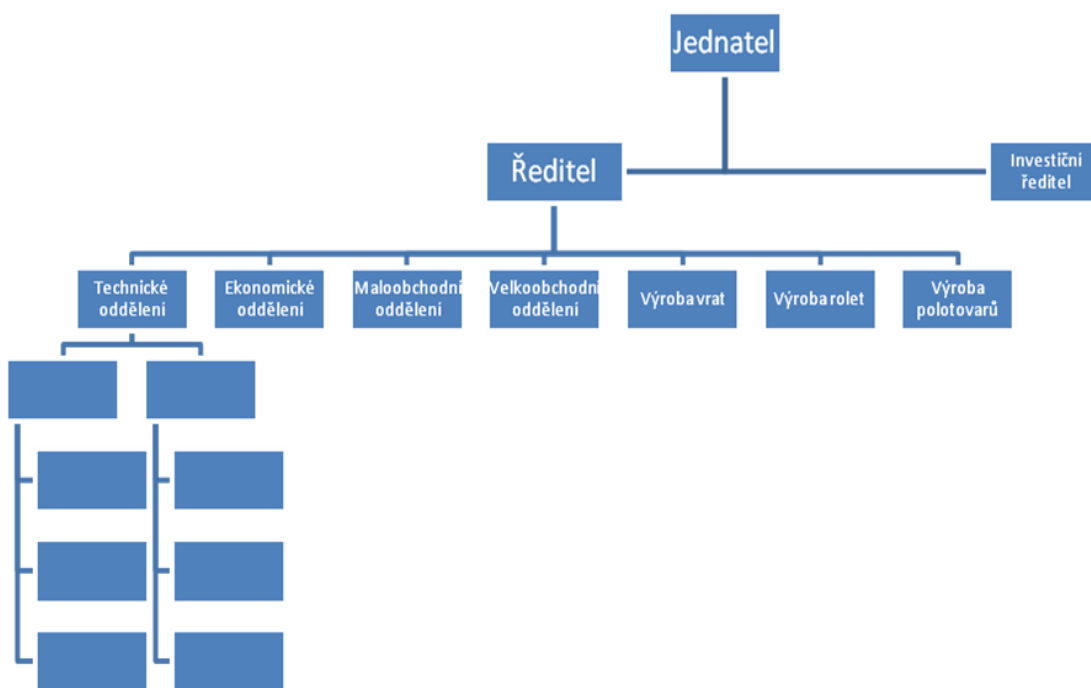
3.1.3 Vnitropodniková komunikace ve firmě

Komunikace uvnitř organizace probíhá dle předem daných předpisů, a to podle nepsaných pravidel. Jsou dány tři hlavní linie komunikačních úseků – vedení firmy (jednatel a ředitel), vedoucí jednotlivých útvarů (např. výrobní, ekonomický aj.) a řadoví zaměstnanci (technici, výrobní dělníci a další pracovníci).

Vnitropodniková komunikace ve společnosti LOMAX & Co s.r.o., není vědomě plánována, řízena, analyzována či hodnocena. Pro tuto činnost nebyl vyhrazen žádný komunikační expert, který by komunikaci nějakým způsobem usměrňoval. Strategie vnitropodnikové komunikace vyplývá z vedení, které se řídí svými zkušenostmi a znalostmi.

Komunikace jednotlivých oddělení probíhá různými komunikačními nástroji – jejich použití záleží na dané situaci a obsahu komunikačního sdělení.

Obrázek 3-1 Zjednodušená organizační struktura



Pramen: Vlastní zpracování

3.2 Průzkum ve společnosti

Náplní této podkapitoly bude popsat, jak probíhalo dotazníkové šetření, komu byl dotazník určen a jaká byla návratnost. Hlavní částí je zde analýza dat, které jsem získala pomocí dotazníkového průzkumu.

3.2.1 Přípravná fáze

Jako cílovou skupinu respondentů průzkumu v rámci bakalářské práce jsem si vybrala manažery společnosti a řadové zaměstnance, tedy všechny pracovníky organizace. Jelikož chci analyzovat efektivitu vertikální interní komunikace ve firmě, přišla mi tato volba jako nejvhodnější.

K sociologickému průzkumu lze využít různé metody, já jsem si zvolila dotazník. Jelikož není potřebný osobní kontakt s každým respondentem, je zajištěna anonymita a také časová úspora.

Využila jsem dvě různá vyhotovení dotazníku, jedna varianta byla určena pro manažery a druhá pro řadové zaměstnance. Otázky u obou dotazníků jsem se snažila seřadit podle příbuznosti tematických okruhů. První část se zaměřuje na kvalitu informací, které dostávají podřízení od svého a na správnost pochopení předávaných informací. Další část se zabývá nástroji, které jsou ve firmě používány, a které preferovány. Třetí okruh sleduje komunikační šumy a poslední část, je částí identifikační.

Použité otázky v dotaznících jsou uzavřené a polouzavřené, jelikož jsem chtěla předejít tomu, že by respondenti na otázku neodpověděli vůbec. V případě uzavřených otázek jsem použila pětistupňovou škálu hodnocení, která zaznamenávala četnost výskytu daného jevu (viz.tabulka č.3-1). Dále jsem použila otázky, u kterých museli respondenti vybrat jednu z možných variant odpovědí, které nebyly škálového typu, či seřadit odpovědi podle vlastního názoru.

Pro ověření, zda respondenti budou rozumět daným otázkám, jsem využila možnosti pilotního vyplnění dotazníků dvěma osobami různého pohlaví a věku a na odlišných pozicích, tudíž jsem si ověřila obě varianty dotazníků. Při vyplňování dotazníků, pilotními respondenty, jsem byla přítomna a připravená vysvětlit případné nejasnosti v otázkách a také si zaznamenat, které otázky by mohli činit respondentům problémy. Jelikož respondenti neměli problém s vyplněním, rozhodla jsem se dotazníky v takto upravené podobě použít ve firmě.

Tabulka 3-1 Škála odpovědí

Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Nevím
4	3	2	1	0

Pramen: Vlastní zpracování

Výsledky byly zpracovány pomocí výpočtu váženého aritmetického průměru (VAP):

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^k x_i n_i = \frac{x_1 n_1 + x_2 n_2 + \dots + x_k n_k}{n}$$

\bar{x} = VAP - vážený aritmetický průměr

x_i – počet jednotek i-té třídy

n_i – hodnota i-té třídy

n – celkový počet odpovědí na danou otázku

U otázek, na které se nevztahovaly škálové odpovědi, jsem samozřejmě nevyhodnocovala vážený aritmetický průměr. Ale pouze jsem je analyzovala podle vlastního úsudku.

3.2.2 Realizační fáze průzkumu

Připravené a vytištěné dotazníky jsem odevzdala asistentce ředitele, v dubnu t.r., která tyto dotazníky předala všem respondentům. Vyplněné dotazníky pak respondenti odevzdávali na předem určená místa, těmito místy byla recepce a již zmíněná asistentka ředitele.

Celkem bylo rozdáno 106 dotazníků z toho 9 pro manažery a 97 pro řadové zaměstnance. Dobu návratnosti jsem stanovila v rozsahu tří dní.

Z celkového počtu 106 dotazníků mi bylo vráceno 84 vyplněných dotazníků, z tohoto počtu bylo 9 dotazníků pro manažery a 75 dotazníků pro řadové zaměstnance, což představuje celkovou návratnost 79,25 %. Návratnost by mohla být větší, kdybych dotazníky vyplňovala spolu s respondenty, to ovšem z praktického hlediska nebylo možné, jelikož všichni zaměstnanci nezačínají ve stejnou dobu a nezdržují se jen ve společnosti, ale pracují převážně mimo firmu.

I přesto, že návratnost není stoprocentní, považuji následní výsledky za dostatečně vypovídající. V průběhu průzkumu jsem se nesetkala s žádným problémem, když nepočítám, že mi dotazník neodevzdali všichni.

3.2.3 Zpracování dat

Analýzu jsem provedla jak pro řadové zaměstnance, tak pro manažery. Výsledné hodnoty znázorňují relativní četnosti odpovědí. Absolutní četnosti odpovědí manažerů jsou v příloze číslo 4 a řadových zaměstnanců v příloze č. 3.

Tabulka 3-2 VAP pro zrcadlově položené otázky

Otázky řadových zaměstnanců	Otázky manažerů	VAP	VAP
		řad. zam.	manaž.
Dostáváte potřebné informace od Vašeho nadřízeného přiměřeně včas?	Dáváte potřebné informace Vaším podřízeným přiměřeně včas?	2,867	3,111
Dostáváte dostatečné množství informací?	Dáváte Vaším podřízeným dostatečné množství informací?	2,933	3,111
Zajímá se Váš nadřízený o to, zda jste informace pochopil(a) správně?	Zajímáte se o to, zda podřízený informace pochopil správně?	2,947	3,667
Dokáže si Váš nadřízený vyhradit čas na komunikaci s Vámi?	Dokážete si vyhradit čas na komunikaci s podřízenými?	3,253	3,889
Je Vám poskytnuta dostatečná zpětná vazba na Vaše rozhodnutí a výkon Vaší práce?	Poskytujete dostatečnou zpětnou vazbu na rozhodnutí podřízených a na jejich výkon?	2,400	2,778
Považujete množství porad za vyhovující?	Považujete počet porad za vyhovující?	2,613	2,556
Máte dostatečný prostor pro vyjádření svého názoru na poradách?	Dáváte dostatečný prostor pro vyjádření názoru Vaším podřízeným na poradách?	2,293	3,889

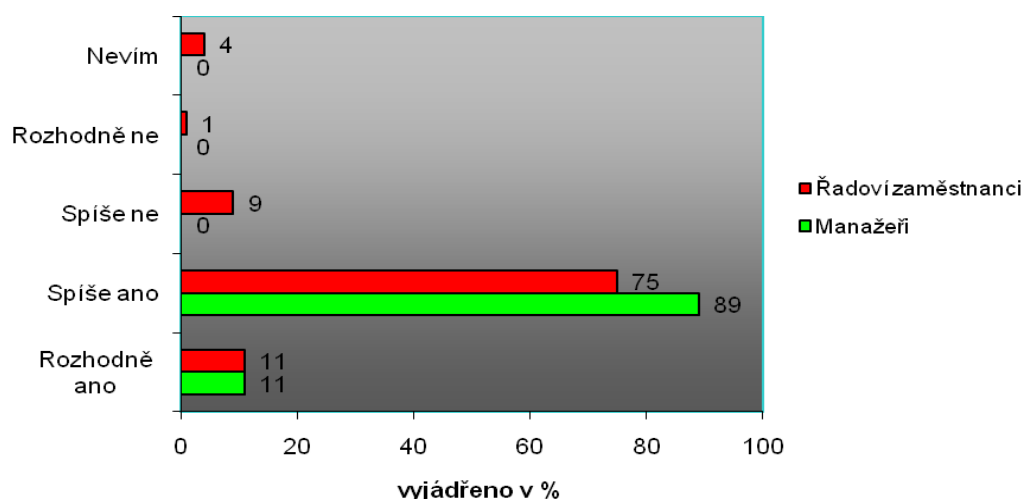
Pramen: Vlastní zpracování

Analýza zrcadlově položených otázek

Jelikož všechny otázky pro řadové zaměstnance a manažery nejsou naprosto shodné, nejdříve analyzuji ty, co se shodují, a lze odpovědi mezi sebou srovnávat.

Dostáváte potřebné informace od Vašeho nadřízeného přiměřeně včas (tzn. aktuální, ani příliš brzy či pozdě)? / Dáváte potřebné informace Vaším podřízeným přiměřeně včas?

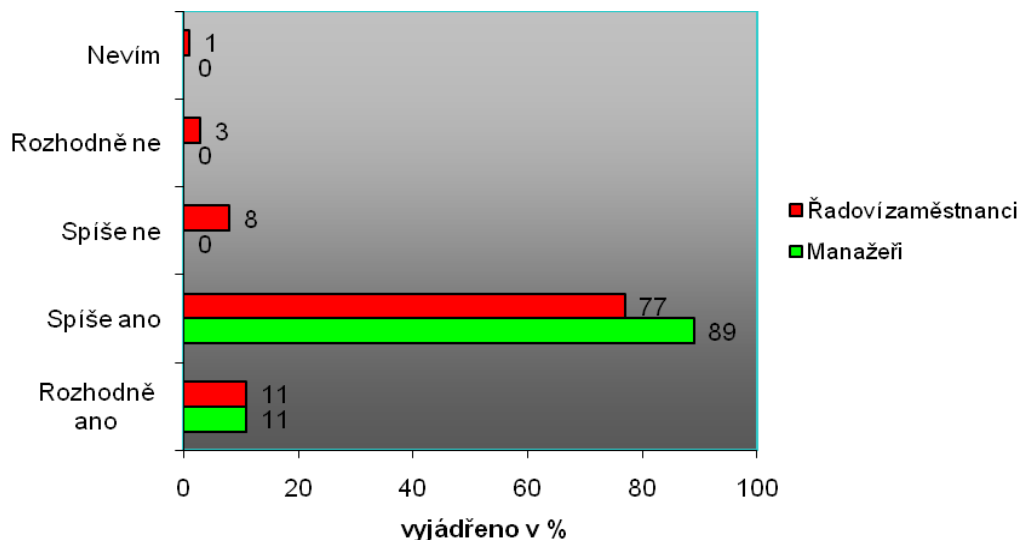
Graf 3-1 Aktuálnost informací



Na tuto otázku odpovídaly obě skupiny respondentů docela obdobně. Většina respondentů z řad zaměstnanců se shodla, že dostávají informace od nadřízeného včas, avšak 7 respondentů uvedlo, že informace spíše nedostávají přiměřeně včas a 1 respondent uvedl, že rozhodně informace nedostává včas a 4 dotazovaní nevěděli. Co se týče odpovědí od manažerů drtivá většina, jak je vidět v grafu, zastává názor, že informace dávají podřízeným přiměřeně včas. Hodnota VAP u řadových zaměstnanců činila 2,87 a u manažerů 3,11.

Dostáváte dostatečné množství informací (nepříliš podrobné nebo naopak strohé)? / Dáváte Vaším podřízeným dostatečné množství informací?

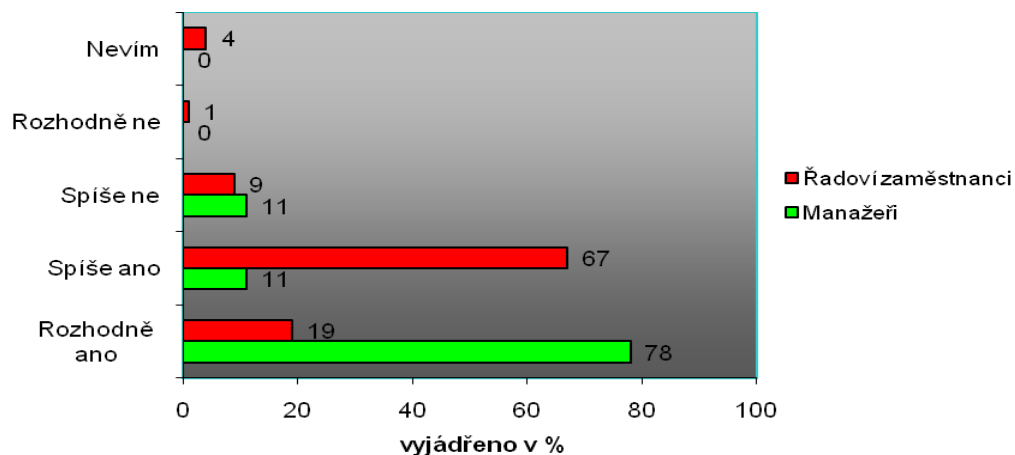
Graf 3-2 Kvantita informací



Získané výsledky jsou podobné předchozím, to znamená že, 64 respondentů – zaměstnanců odpovídalo kladně (tzn. rozhodně ano, nebo spíše ano), 8 zaměstnanců záporně (tzn. spíše či rozhodně ne) a 1 respondent nevěděl. U manažerů jsou odpovědi naprosto shodné jako u předcházející otázky. VAP u řadových zaměstnanců činí 2,93 a u manažerů 3,11.

Zajímá se Váš nadřízený o to, zda jste informace pochopil(a) správně? / Zajímáte se o to, zda podřízený informace pochopil správně?

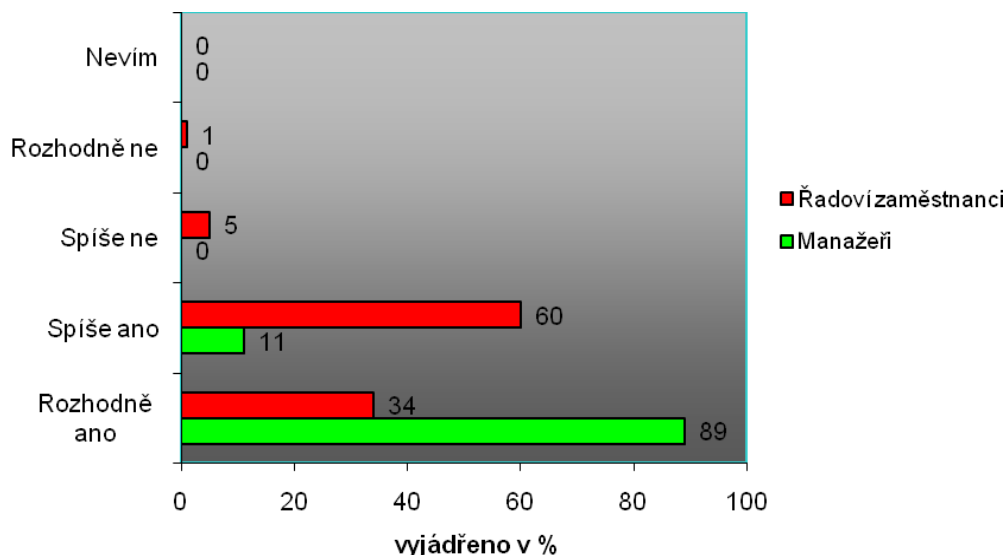
Graf 3-3 Pochopení správnosti informací



Zde jsou patrnější rozdíly v odpovědích u manažerů a zaměstnanců, manažeři jsou ve velké většině (z celkového počtu 9 odpovědělo 7) přesvědčeni, že se rozhodně zajímají o to, zda podřízený pochopil informace správně. Zaměstnanci jsou o něco kritičtější, ale i tak většina (50 zaměstnanců ze 75) odpovídala, že se jejich nadřízený spíše zajímá, zda pochopili informace správně. Číselná hodnota VAP je u řadových zaměstnanců 2, 95 a u manažerů 3, 67 zde se zatím nejvíce rozcházejí odpovědi obou skupin respondentů.

Dokáže si Váš nadřízený vyhradit čas na komunikaci s Vámi? /Dokážete si vyhradit čas na komunikaci s podřízenými?

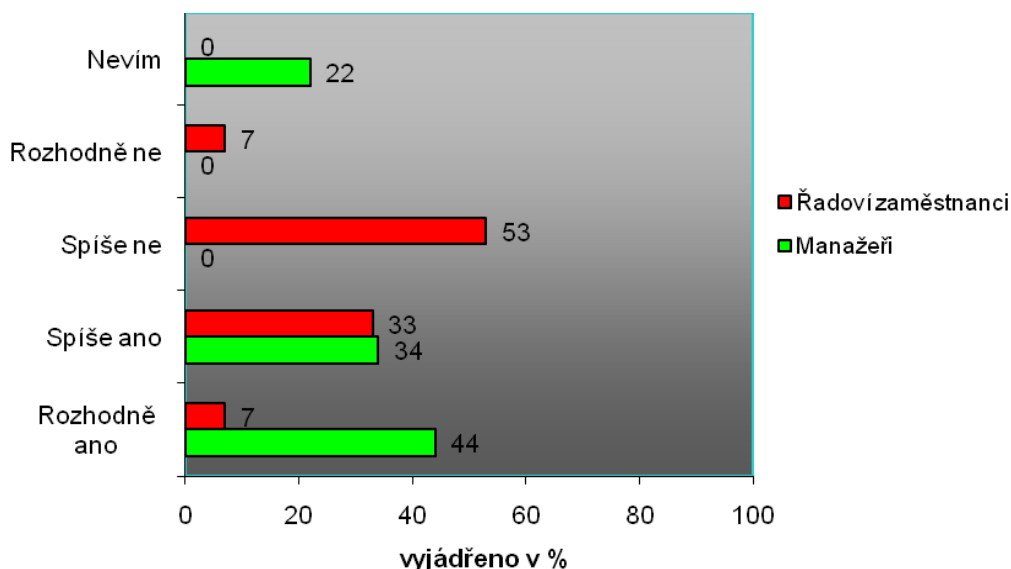
Graf 3-4 Čas pro podřízené



Na tuto otázku opovídali zaměstnanci opět v převážně většině kladně, tedy 70 zaměstnanců z 75 dotázaných, uvedlo že nadřízený si pro ně vyhradí čas, avšak našli se i tací, kteří nejsou spokojeni s vyhrazeným časem (takto odpovídalo 5 respondentů). Podle odpovědí, jsou manažeři přesvědčeni, že si dokáží vyčlenit čas pro své podřízené, kladně odpovědělo všech 9 dotazovaných. Kladné odpovědi se opět projevily na hodnotě VAP, která činila u zaměstnanců 3,25 a u manažerů 3,89.

Je Vám poskytnuta dostatečná zpětná vazba na Vaše rozhodnutí a výkon Vaší práce? / Poskytujete dostatečnou zpětnou vazbu na rozhodnutí podřízených a na jejich výkon?

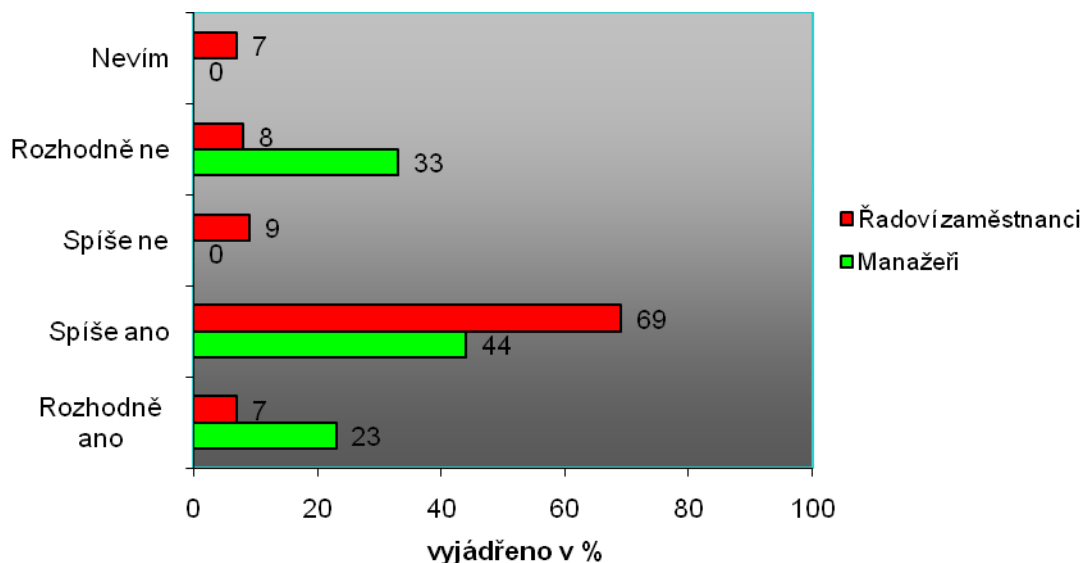
Graf 3-5 Zpětná vazba



Už na první pohled je z grafu patrné, že většina zaměstnanců není spokojena se zpětnou vazbou co se týče výkonu a rozhodnutí. Záporně hodnotí zpětnou vazbu nadpoloviční většina respondentů, tedy řadových zaměstnanců (tzn. 45 z celkového počtu 75 řad. zaměstnanců). I u manažerů se odpovědi liší, 4 manažeři jsou rozhodně spokojeni, 3 spíše a 2 manažeři neví, zda poskytují zpětnou vazbu. Ve svém doporučení se na základě těchto otázek zaměřím, jak lze tuto situaci zlepšit. Převaha záporných odpovědí od zaměstnanců se projevila na VAP, ta byla vyčíslena na 2,40 u řadových zaměstnanců a u manažerů na 2,78.

Považujete množství porad za vyhovující?

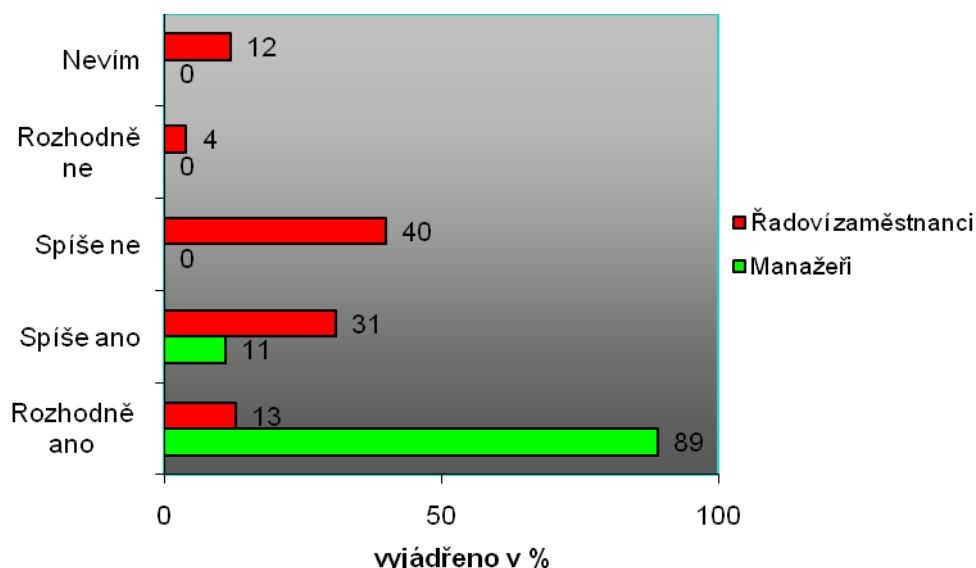
Graf 3-6 Četnost porad



Převážná většina zaměstnanců, tedy 57 respondentů, zastává názor, že četnost porad je vyhovující. 11 zaměstnanců odpovědělo, že četnost porad je spíše nebo rozhodně nevyhovující a zbylých 5 zaměstnanců nevědělo. Manažeři se v názorech na četnost porad více rozcházel, ale i tak převážná většina, což zde představuje 6 respondentů uvedlo, že jsou spíše nebo rozhodně spokojeni. Zbylí respondenti, což představují 3 manažeři, by uvítali větší četnost porad. U manažerů dosahovala hodnota VAP 2,56 a u řadových zaměstnanců 2,61. Tyto odpovědi jsou zajímavé, jelikož se jedná o první otázku, u které je u řadových zaměstnanců VAP vyšší než u manažerů.

Máte dostatečný prostor pro vyjádření svého názoru na poradách? / Dáváte dostatečný prostor pro vyjádření názoru Vašim podřízeným na poradách?

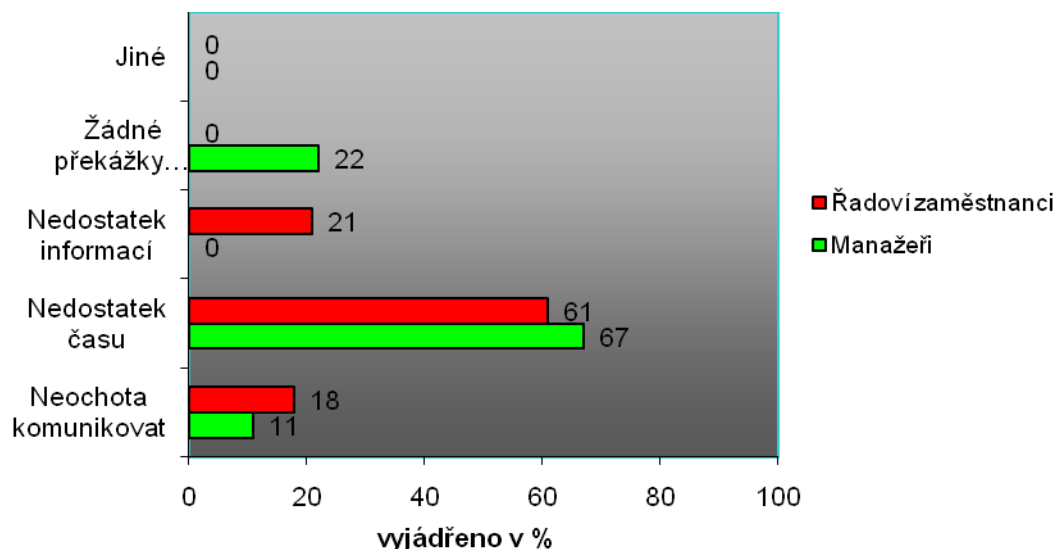
Graf 3-7 Časový prostor na poradách



Z grafu je patrné, že se zaměstnanci mají různé názory na tuto otázku. Kladně tedy rozhodně ano nebo spíše ano odpověděla necelá polovina respondentů, což znamená 33 zaměstnanců. Spíše nespokojeni či rozhodně nespokojeni s prostorem, který mají pro vyjádření svého názoru byli zaměstnanci o počtu 33, zbylí respondenti (tzn. 9 zaměstnanců) nevědělo. Odpovědi manažerů nabývaly pouze kladných hodnot, políčko rozhodně ano vyplnila drtivá většina dotázaných (tzn. 8 manažerů) a odpověď spíše ano uvedl 1 manažer. Různorodost odpovědí má samozřejmě vliv na VAP, který u zaměstnanců činí 2,29 (to je nejméně ze všech dosavadních odpovědí) a u manažerů předsavuje VAP 3,78.

Jakou z níže uvedených překážek vidíte jako zásadní při komunikaci ve firmě?

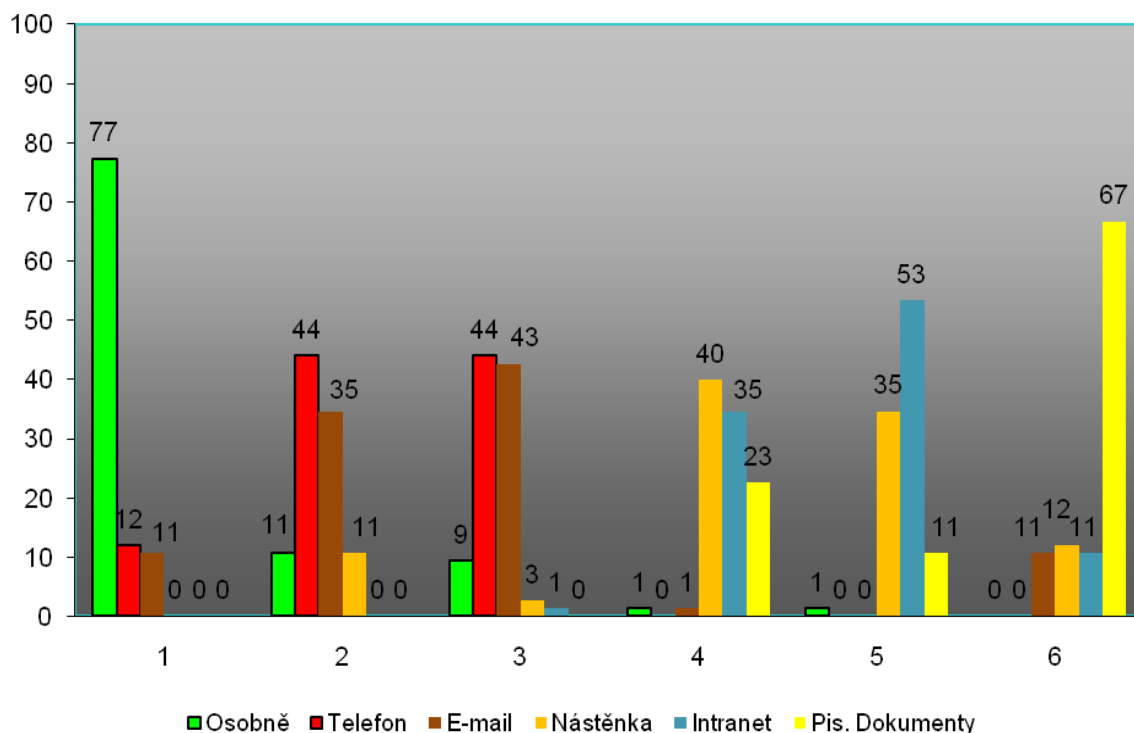
Graf 3-8 Bariéry v komunikaci



Zde na rozdíl od předešlých otázek respondenti nevybírali z možností, které vyjadřovaly míru jejich spokojenosti či nespokojenosti, ale vybírali jednu, z 5 možných překážek v komunikaci, kterou pokládají za zásadní. Řadoví zaměstnanci i manažeři se shodli, že největší překážkou je nedostatek času. Zaměstnanci ohodnotili tuto variantu nadpoloviční většinou to znamená, že pro tuto variantu hlasovalo 46 respondentů, pro další variantu nedostatek informací hlasovalo 16 zaměstnanců a 13 dotazovaných, za překážku označilo neochotu komunikovat. Manažeři považují, tak jako již zmiňovaní zaměstnanci největší překážku v nedostatku času, 6 manažerů hlasovalo pro tuto překážku, 2 manažeři žádnou překážku v komunikaci nevidí a 1 respondent z řad manažerů považuje za překážku neochotu komunikovat.

Seřadte následující prostředky, které využíváte nejraději při komunikaci s nadřízeným (1- nejčastěji, 6- nejméně často).

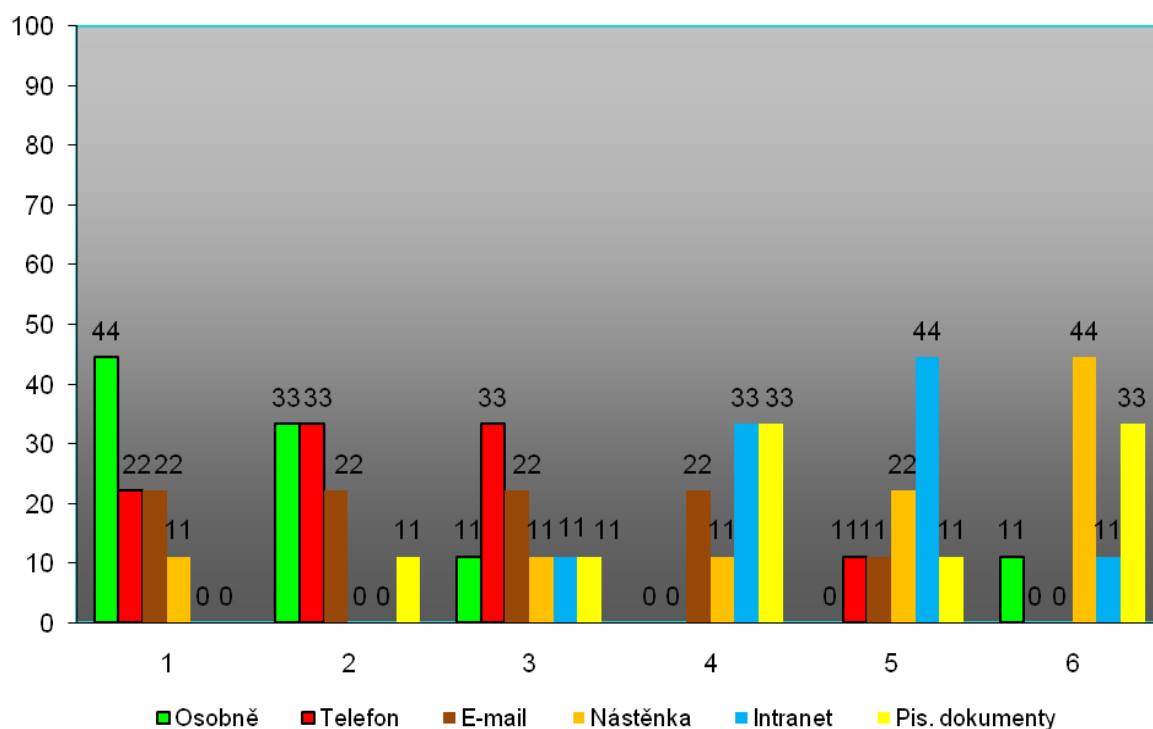
Graf 3-9 Obliba komunikačních prostředků



Z grafu je patrné, že zaměstnanci využívají nejraději při komunikaci s nadřízenými osobní formu komunikace, komunikace face to face je rychlá a je zde okamžitá zpětná vazba, tento způsob komunikace byl ohodnocen číslem 1 s 77 %, tedy 58 respondenty. Zaměstnanci dále používají pro přenos informací telefon, ten získal známku 2, tento způsob komunikace označilo 44 % za jimi upřednostňovaný, což představuje 33 zaměstnanců. 3 nejúspěšnější komunikační prostředek se ukázal e-mail, ten označilo 32 respondentů. Jako další prostředek, dle dotazníku používají nástěnku, tu ohodnotili respondenti číslem 4 a to ze 40 %, což představuje 30 dotázaných. V žebříčku hodnocení se nejhůře zařadily intranet a písemné dokumenty. Toto zjištění je pro mou práci dalším podmětem, které komunikační prostředky by firma mohla zlepšit.

Seřadte následující prostředky, které využíváte nejčastěji pro komunikaci s podřízenými.

Graf 3-10 Využívání komunikačních prostředků manažery



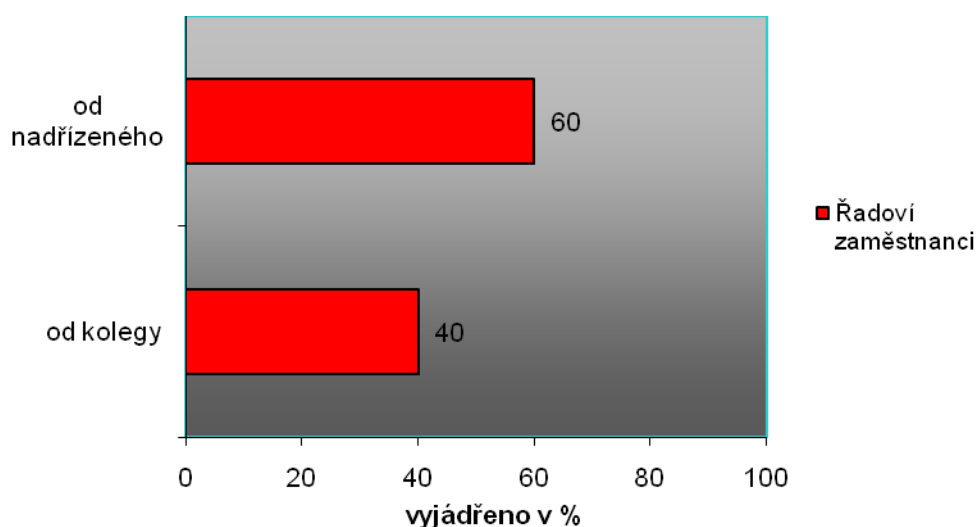
I zde lze vyčíst, že manažeři nejvíce upřednostňují kontakt face to face, ten získal 44 % což představuje 4 manažery, i když procentní zastoupení není tak vysoké jako u řadových zaměstnanců, předpokládám, že je tomu tak především z časového hlediska. Na druhém místě co se četnosti používání týká, se umístil telefon s 33 %, tedy 3 z 9 dotazovaných. Dále pak komunikace prostřednictvím e-mailu. Jako vyrovnané co do četnosti používání se v žebříčku hodnocení ukázaly intranet a písemné dokumenty, oba tyto komunikační nástroje získaly 33 % tedy 3 manažeři. Nejhůře se v hodnocení umístila nástěnka, ta získala 44 % hlasovalo pro ni 4 z 9 možných respondentů. Ukazatel VAP jsem u tohoto typu otázek nepočítala, jelikož výsledek by neměl smysl, protože se nejedná o škálové otázky.

Analýza ostatních otázek

Zde se pokusím analyzovat otázky, které byly odlišné jak pro manažery tak pro řadové zaměstnance. Nejprve se zaměřím na řadové zaměstnance, kteří odpovídali kromě výše uvedených 9 otázek, ještě na dalších 5 otázek z toho 2 identifikační.

Od koho se nejčastěji dozvídáte nové pracovní informace?

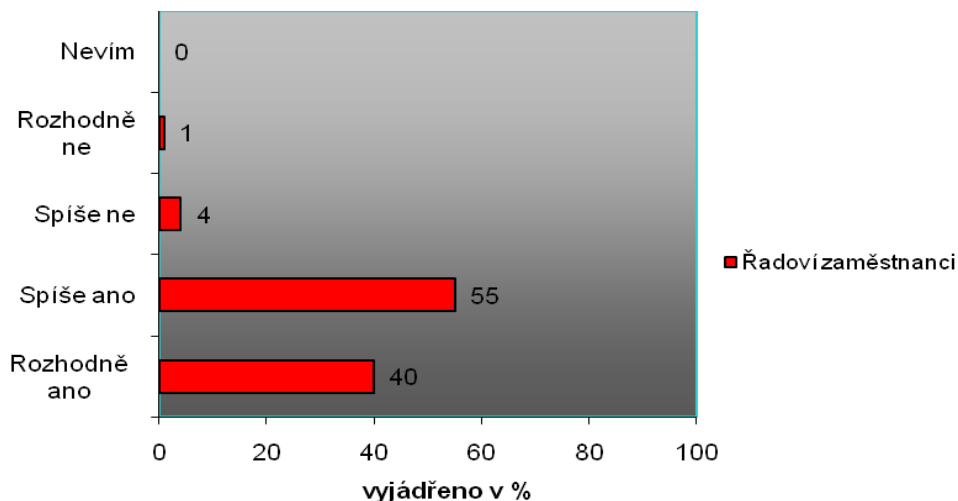
Graf 3-11 Formální x neformální komunikace



Formální komunikace zde převažuje, s 60 %, což činí 45 dotazovaných a zbylých 40 % tj. 30 respondentů, označilo neformální komunikaci jako zdroj nových pracovních informací. Formální komunikace plyne z organizační struktury a má za cíl informovat o způsobu fungování podniku. Neformální komunikace je také velice důležitá a vychází z náhodných setkání mezi kolegy. Jak uvádí Mikuláščík (2003), neformální informace jsou však spolehlivé obvykle na 75 %.

Myslíte si, že Váš nadřízený mluví srozumitelně (tzn. nepoužívá odborné názvy, kterým nerozumíte) a jasně (tzn. jednoznačně apod.) při zadávání úkolů?

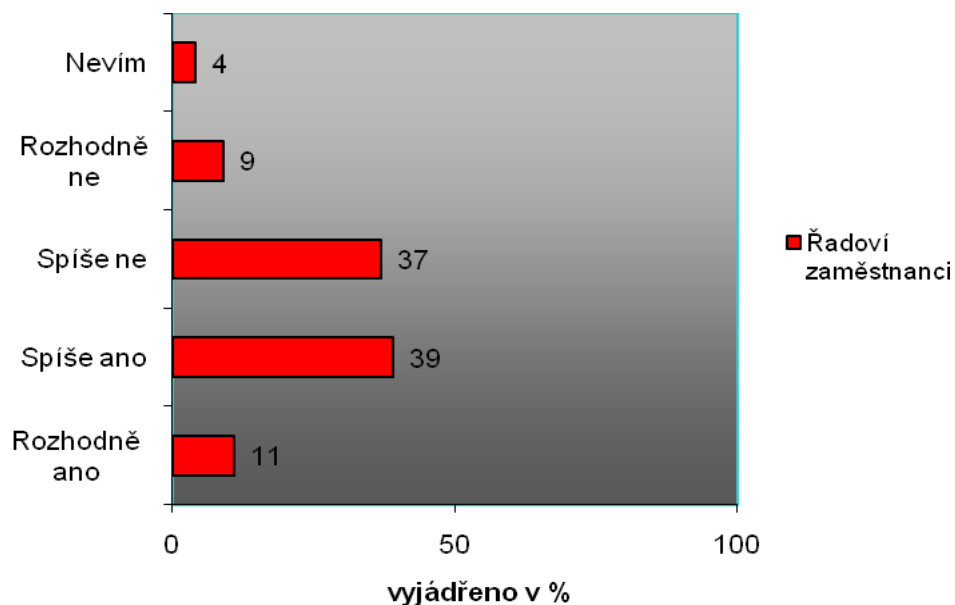
Graf 3-12 Srozumitelnost výkladu



Drtivá většina dotazovaných odpovídala kladně a z celkového počtu 75 respondentů, odpovídalo rozhodně ano nebo spíše ano 71 zaměstnanců. 4 %, což představuje 3 zaměstnance, uvedlo, že jejich nadřízený mluví spíše nesrozumitelně, 1 zaměstnanec považuje řeč nadřízeného za rozhodně nesrozumitelnou. Hodnotu VAP jsem zde vyčíslila na 3,33.

Myslíte si, že informace na firemním serveru jsou přehledně uspořádané a snadno dohledatelné?

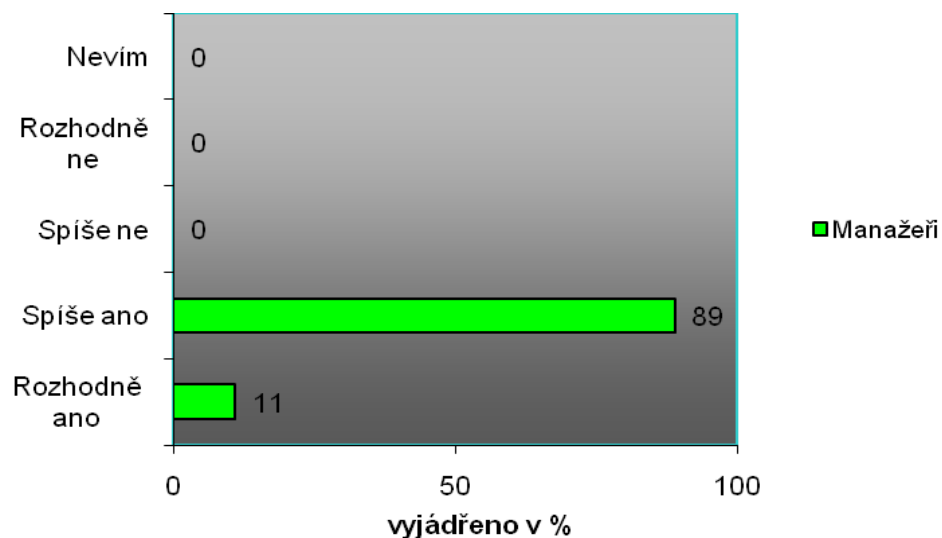
Graf 3-13 Přehlednost intranetu



Odpovědi jednotlivých dotazovaných se dost liší, 8 zaměstnanců, tj. 11 % respondentů považují informace na firemním serveru za rozhodně dohledatelné, 39 % dotazovaných (tj. 29 zaměstnanců) uvádí, že informace jsou spíše přehledně uspořádané. 28 zaměstnanců (tj. 37 %) považuje informace spíše nepřehledně uspořádané. 9 % (tj. 3 zaměstnanci) uvedlo, že informace porážují za rozhodně nepřehledné a 4 zaměstnanci (tj. 4 %) odpověděli nevím. Jelikož se vyskytuje vyšší počet záporných odpovědí, ovlivňuje to samozřejmě VAP, který činí 2,43.

Jste spokojen(a) s tokem informací ve firmě?

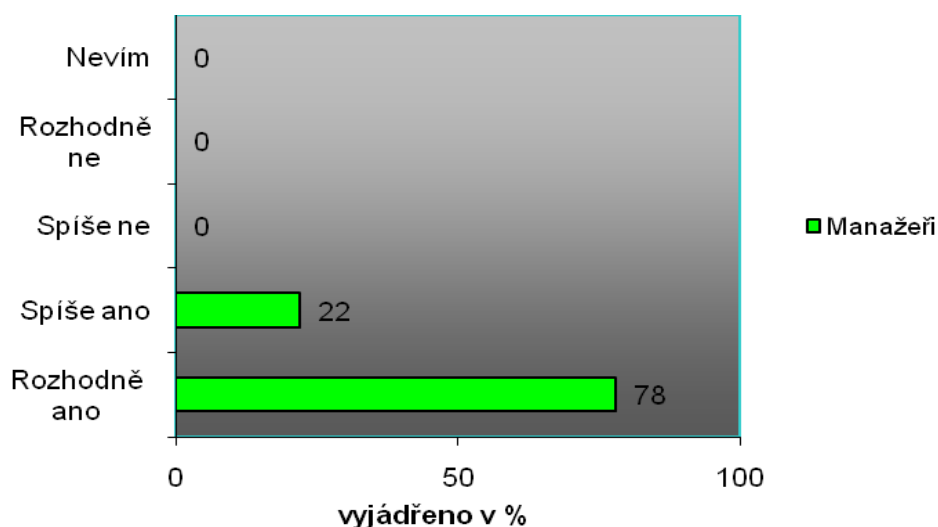
Graf 3-14 Spokojenost s tokem informací



Drtivá většina, tedy 89 % z dotazovaných manažerů je spíše spokojeno s informačním tokem ve firmě a 11 % je rozhodně spokojeno. Tyto kladné hodnoty ovlivňují hodnotu VAC, která je evidentně vyšší, tedy 3,11.

Pokud jsou zaměstnanci osloveni vyjádřit se k problému, vyjádří se k němu?

Graf 3-15 Vyjádření se k problému

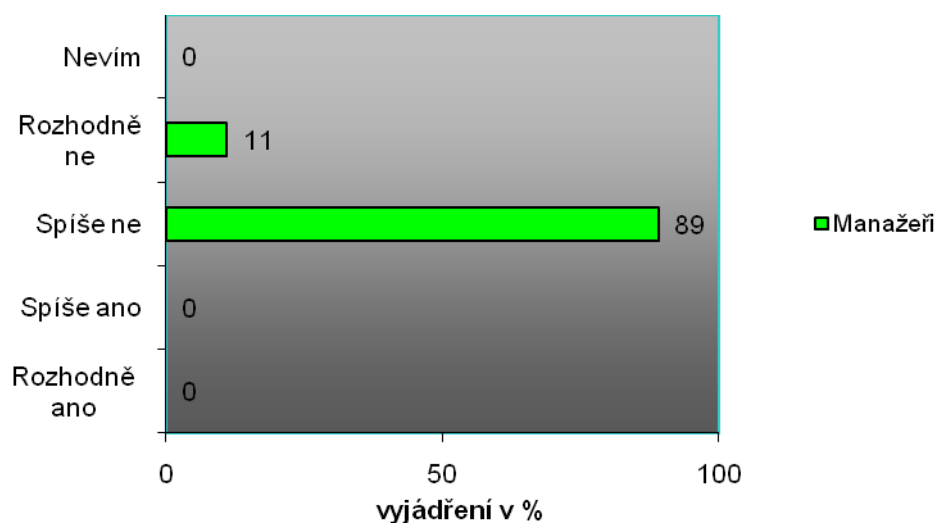


I zde jako u předchozí otázky, se hodnoty pohybují v jen v kladných odpovědích. Tzn. 78 % si myslí, že zaměstnanci se rozhodně vyjádří k problému,

a 22 % manažerů odpovědělo, že podřízení se spíše vyjádří k danému problému. VAC je zde 3,78.

Myslíte si, že komunikační šumy (neochota komunikovat, nedostatek času aj.) podstatně ovlivňují výkon ve firmě?

Graf 3-16 Komunikační šumy



Odpovědi manažerů se i zde dost podobají, většina tedy 89 % je přesvědčeno, že šumy spíše neovlivňují výkon ve firmě a zbylých 11 % si myslí, že šumy rozhodně neovlivňují výkon. VAC je v této otázce 1,89.

3.2.4 Hodnocení výsledků získaných ze sociologického průzkumu

Po analyzování výsledků, které jsem získala pomocí dotazníkového šetření, je možné konstatovat, že kvalita, včasnost a množství poskytovaných informací zaměstnancům manažery je na dobré úrovni. Nutno však zmínit, že manažery byly otázky hodnoceny pozitivněji než samotnými zaměstnanci, jak jsem předpokládala. Chtěla jsem poukázat na to, jak odlišně vnímají komunikaci řadoví zaměstnanci na rozdíl od manažerů, a kde se jejich názory na věc nejvíce rozcházejí.

Zaměstnanci, dle ukazatele VAP, nejlépe hodnotili srozumitelné vysvětlování při zadávání úkolů. Dále pak velmi pozitivně hodnotily manažery, za ochotu udělat si čas na své podřízené. Manažeři si uvědomují, jak je důležité najít si čas pro své podřízené, kteří požádají o schůzku. Kdyby se manažer tak nechoval, zaměstnanci by mohli nabýt dojmu, že nadřízeného nezajímá, co si myslí a po čase by se mohl přestat snažit komunikovat s ním.

Jako neuspokojivá se ukázala zpětná vazba na pracovní výkon řadových zaměstnanců. Dle výsledků VAP jsou si této skutečnosti manažeři vědomi, jelikož tato hodnota patří mezi nejnižší hodnoty. Nadřízení by se měli dostatečně vyjadřovat, ať už pochvalou či výtkou, k pracovním výsledkům. Zaměstnanci potřebují vědět, zda svou práci odvedli dobře či nikoliv, aby se z případných chyb mohli ponaučit a neopakovali je. Avšak chci zdůraznit, že pro pracovní výkon je důležitá i pochvala, která zde má své významné místo, což si bohužel mnohdy nadřízení ani neuvědomují.

Otázky ohledně porad také nedosáhly příliš pozitivního ohodnocení, tady hodnotili jako méně vyhovující spíše manažeři než řadoví zaměstnanci. Ti, ovšem byly méně spokojeni s časovým prostorem, který je jim na poradách dán. Dle mého názoru je to dáno tím, že se porad běžně neúčastní plošně všichni pracovníci, ale jen jeden zástupce z každého pracovního úseku. Co se týče neformální komunikace, nadpoloviční většina, respondentů z řad zaměstnanců, uvedla, že pracovní informace se dozvídají od nadřízených.

Co se týče spokojenosti s komunikačními kanály, zaměstnanci nejvíce upřednostňují osobní tzv. face to face komunikaci. Tu se dle dotazníků manažeři snaží co nejvíce využívat, ale nejspíše z časového hlediska ne z takové míry, z jaké by si to zaměstnanci představovali. U řadových zaměstnanců si v žebříčku oblíbenosti nejhůře vedla nástěnka, intranet a písemné dokumenty. Velice podobně, i když s jiným procentním rozložením tomu tak bylo i u manažerů. U těchto komunikačních kanálů je zpětná vazba nejhorší. Nejspíše proto nepatří mezi nejvíce oblíbené.

4 Návrh opatření

Jeden z návrhů, který předložím firmě, se bude týkat nástěnek, jelikož ne všichni zaměstnanci, mají přístup k internetu, jelikož ho nepotřebují k výkonu své práce. Umístění nástěnky, hodnotím velice pozitivně, jelikož je na místě, kolem kterého každý zaměstnanec nejméně jednou denně projde – jde o prostor před jídelnou. Avšak bylo by vhodné, aby informace byly aktualizované například jednou týdně, důležité je, kdo by ji prováděl, a byl za ní odpovědný. Kde by mohly být uvedeny povinnosti jednotlivých pracovních týmů, aktualizované novinky a oznámení o plánovaných změnách a také informace o poradách. Zaměstnanci by tak neměli pocit, že kvůli každé informaci, o kterou by se zajímali, musí oslovit manažera, ale jistě by na nástěnce našli množství relevantních informací.

Další doporučení by se týkalo zejména porad. Jelikož přímá komunikace má oproti nepřímé mnoho výhod, zaměstnanci si při ní ujasní případné neshody, pokud něčemu nerozumí. Mělo by být předem dané, kdy se schůzky či porady budou konat, aby si zaměstnanci vyhradili čas. Čím více se pověřených zaměstnanců zúčastní, tím lepší má porada efekt. Po každé poradě by měl být sepsán její průběh, o čem se jednalo a k jakému závěru se přišlo. Po té by tyto informace měly být vyvěšeny na firemní nástěnce či intranetu, aby si je mohli přečíst úplně všichni (tzn. jak ti co mají přístup k internetu, tak ti co nemají).

Dále bych se zaměřila na využití telefonu, ten se v tabulce oblíbenosti umístil na druhém místě. Navrhovala bych zavedení nové komunikační technologie zvané Skype. Tento komunikační prostředek může z části substituovat telefon, pro případy, kdy zaměstnanci potřebují rychle vyřídit nějakou záležitost a volají si z kanceláře do kanceláře. Zavedením softwaru Skype do počítačových jednotek by náklady, na telefonáty v rámci organizace, klesly na minimum, jelikož umožňuje telefonování zdarma. Kromě telefonování umožňuje Skype také posílání souborů či psaní zpráv. Každý zaměstnanec s přístupem k počítači by tak mohl být vybaven firemním účtem a také seznamem spojení na všechny kolegy, kteří by byli připojeni k tomuto softwaru.

Jak ukázalo dotazníkové šetření, zpětná vazba nepatří mezi nejsilnější stránky ve vnitropodnikové komunikaci. Nařízení by neměli zapomínat na hodnocení svých podřízených. Je důležité, aby zaměstnanci věděli, zda jsou jejich

nadřazení spokojení s jejich prací či nikoliv. Je však důležité, aby zpětná vazba měla průběžný a trvalý charakter. Manažeři by mohli využít například metodu LISTEN, která zahrnuje šest pravidel pro efektivní naslouchání. Dále bych navrhovala vyhlásování pracovníka např. měsíce. Toto ocenění by mohlo fungovat jako motivační prvek. Jak uvádí Vymětal (2008), vedoucí musí motivovat nejen sám sebe, ale i jednotlivce a celý pracovní tým.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že intranet se netěší přílišné oblibě, proto bych měla pár návrhů, jak se pokusit jeho oblíbenost zvýšit. Úvodní stránka by mohla být pro každé oddělení stejná, kde by byly všechny nejnovější informace. Dále by pak každé oddělení mohlo mít odkaz na svou stránku, kde by byly informace potřebné pro jejich útvar. U každého by však neměla chybět stránka, kde by byly stejné informace pro všechna oddělení, jako například různé směrnice, pokyny od vedení firmy, kontakty na jednotlivé pracovníky atd. U jednotlivých pozic se liší informační komunikační potřeby lidí, právě tato rozlišení podle pracovních oddělení by mohla zrychlit dostupnost informací a zvýšit její popularitu.

5 Závěr

Základem správně fungujícího podniku je bezpochyby efektivní komunikace v organizaci. Předávání informací mezi zaměstnanci firmy tvoří podstatu řízení. Management má hlavní úlohu, protože určuje pravidla hry a nese odpovědnost za systém komunikačního propojení jednotlivých pracovníků. Odhalit chyby, které organizaci mohou způsobit závažné problémy, není vždy jednoduché. Panuje zde určitá závislost – problém, který není odhalen, nemůže být odstraněn.

V mé bakalářské práci jsem charakterizovala teoretické pojetí efektivní komunikace, její průběh, formy, prostředky ale také její hlavní bariéry, s nimiž se organizace setkává. Hlavním cílem mé bakalářské práce bylo na základě těchto znalostí zmapovat stávající úroveň efektivity vertikální vnitropodnikové komunikace a následně navrhnout možná zlepšení, které budou nápomocny manažerům při řešení méně závažných problémů v komunikaci, které byly zjištěny pomocí průzkumu.

Průzkum jsem realizovala pomocí dotazníků, který byl sestaven tak, aby analyzoval současný stav komunikace ve firmě Lomax & Co, s.r.o. Po dohodě s ředitelem společnosti jsem prostřednictvím asistentky ředitele, která se mi postarala o distribuci dotazníků respondentům, oslovila všechny zaměstnance firmy včetně vrcholového vedení. Dotazovaným jsem zdůraznila anonymitu při vyplnění a čas potřebný k vyplnění dotazníků. Celková návratnost dotazníků byla 89,04 %, což představuje 89 dotazníků z celkového počtu 106 rozdaných.

Z celkového hodnocení dotazníku bylo patrné, že v organizaci, ve které byl průzkum prováděn, si je management vědom, jak je pro firmu správná komunikace důležitá a i zaměstnanci hodnotili komunikaci převážně kladně. Po analýze výsledků hodnotím komunikaci spíše kladně, hrubé nedostatky, které by nějakým závažným způsobem bránily komunikaci, jsem nenašla, ale určitě se zde nachází prostor pro jistá zlepšení, které by vedly k ještě efektivnější komunikaci. V předchozí kapitole uvádím možné návrhy, které také předložím vedení firmy

a věřím, že alespoň jeden návrh bude ve firmě použit ke zefektivnění interní komunikace.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ADAIR, John. *Efektivní komunikace*. Přel. K. Tušková. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 175 s. ISBN 80-86851-10-9.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- DEVITO, A. J. *Základy mezilidské komunikace*. Přel. M. Bartůšek; J. Rezek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 420 s. ISBN 80-7169-988-8.
- DONELLY, H. J., a kol. *Management*. Přel. V. Dolanský; J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. 407 s. ISBN 80-7367-040-2.
- HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
- JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0.
- KAŠPAROVÁ, E.; KOMÁRKOVÁ, R.; SURYNEK, A. *Základy sociologického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 158 s. ISBN 80-7261-038-4.
- KOONTZ, H.; WEIHRICH, H. *Management*. Praha Victoria Publishing, 1993. s. 659. ISBN 80-85605-45-7.
- KREMBS, P.; McLANGANOVA P. *Komunikace na úrovni: jak dosáhnout ještě vyšší výkonnosti pomocí účinné komunikace*. Přel. A. Lisa. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 190 s. ISBN 80-85943-75-1.
- LEDNICKÝ, V. *Základy managementu*. Repromis, 2007. 170 s. ISBN 978-80-7329-148-8.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 361s. ISBN 80-247-0650-4.
- MOSS, S.; TUBBS, S. L. *Human Communication*. 6th ed. New York: McGrawHill, 1991. 490 s. ISBN 0-07-065404-2.
- MÜHLEISEN, S.; OBERHUBER N. *Komunikační a jiné měkké dovednosti: soft skills v praxi*. Přel. I. Michňová. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 183 s. ISBN 978-80-247-2662-5.

NOVÝ, I., *Sociologie pro ekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada 1997. 164 s. ISBN 80-7169-434-9.

POKORNÝ, J. *Manuál tvořivé komunikace*. Vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2004. 300 s. ISBN 80-7204-330-7.

SCHULZ VON THUN, F. *Jak spolu komunikujeme?: překonávání nesnází při dorozumívání*. Přel. K. Balcar. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 197 s. ISBN 80-247-0832-9.

SKARLANTOVÁ, P. *Interní komunikace: co a jak vylepšit* [online] Management, marketing a logistika v obchodu, 2005 [cit. 2009-11-06]. Dostupný z WWW:<http://eregal.ihned.cz/c4-10030040-17250440-10A000_d-interni-komunikace-co-a-jak-vylepsit>.

ŠPAČKOVÁ, A. *Moderní rétorika: jak mluvit k druhým lidem, aby nám naslouchali a rozuměli*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 120 s. ISBN 80-247-0633-4.

ŠTĚPANÍK, J. *Umění jednat s lidmi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 152 s. ISBN 80-247-0530-3.

VYBÍRAL, Z. *Lži, polopravdy a pravda v lidské komunikaci*. 1. vyd. Praha: Portál, 2003. 175 s. ISBN 80-7178-812-0.

VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 322s. ISBN 978-80-247-2614-4.

SEZNAM ZKRATEK

VAP – vážený aritmetický průměr

Řad. zam. - řadoví zaměstnanci

Manaž. - manažeři

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č.121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že údaje o bakalářské práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé bakalářské práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7.5.2010

.....
Michaela Michnová

Adresa trvalého pobytu studenta:
Za Humny 465, Bořetice 69108

SEZNAM GRAFŮ

GRAF 3-1 AKTUÁLNOST INFORMACÍ	29
GRAF 3-2 KVANTITA INFORMACÍ	29
GRAF 3-3 POCHOPENÍ SPRÁVNOSTI INFORMACÍ	30
GRAF 3-4 ČAS PRO PODŘÍZENÉ.....	31
GRAF 3-5 ZPĚTNÁ VAZBA.....	32
GRAF 3-6 ČETNOST PORAD.....	33
GRAF.3-7 ČASOVÝ PROSTOR NA PORADÁCH	34
GRAF 3-8 BARIÉRY V KOMUNIKACI	35
GRAF 3-9 OBLIBA KOMUNIKAČNÍCH PROSTŘEDKŮ	36
GRAF 3-10 VYUŽÍVÁNÍ KOMUNIKAČNÍCH PROSTŘEDKŮ MANAŽERY	37
GRAF 3-11 FORMÁLNÍ X NEFORMÁLNÍ KOMUNIKACE.....	38
GRAF 3-12 SROZUMITELNOST VÝKLADU	39
GRAF.3-13 PŘEHLEDNOST INTRANETU	40
GRAF 3-14 SPOKOJENOST S TOKEM INFORMACÍ	41
GRAF.3-15 VYJÁDŘENÍ SE K PROBLÉMU	41
GRAF 3-16 KOMUNIKAČNÍ ŠUMY.....	42

SEZNAM OBRÁZKŮ

OBR. 2-1 MODEL PROCESU KOMUNIKACE	5
OBR. 2-2 KOMUNIKACE V ORGANIZACÍCH.....	9
OBR. 3-1 ZJEDNODUŠENÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	24

SEZNAM TABULEK

TAB. 3-1 ŠKÁLA ODPOVĚDÍ	25
TAB. 3-1 VAP PRO ZRDCADLOVĚ POLOŽENÉ OTÁZKY	27

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 - Dotazník pro řadové zaměstnance

Příloha č. 2 - Dotazník pro manažery

Příloha č. 3 - Vyhodnocení dotazníků řadových zaměstnanců pomocí VAP

Příloha č. 4 - Vyhodnocení dotazníků manažerů pomocí VAP

Vážený pane, vážená paní,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který slouží jako podkladový materiál pro zpracování bakalářské práce na téma: „Analýza vnitropodnikové komunikace.“

Výsledky tohoto průzkumu budou využity pro navržení takových opatření, která mohou zvýšit efektivitu komunikace uvnitř firmy. Tento dotazník je anonymní a Váš nadřízený bude seznámen pouze s výsledky průzkumu a návrhy opatření.

Vyplnění dotazníku Vám zabere maximálně 10 minut.

Instrukce k vyplnění: u každé otázky vyberte jen jednu odpověď, pokud není uvedeno jinak.

1. Od koho se nejčastěji dozvídáte nové pracovní informace?
☐ od kolegy ☐ od nadřízeného
2. Dostáváte potřebné informace od Vašeho nadřízeného přiměřeně včas (tzn. aktuální, ani příliš brzy či pozdě)?
☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne ☐ nevím
3. Dostáváte dostatečné množství informací (nepříliš podrobné nebo naopak strohé)?
☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne ☐ nevím
4. Zajímá se Váš nadřízený o tom, zda jste informace pochopil(a) správně?
☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne ☐ nevím
5. Myslíte si, že Váš nadřízený mluví srozumitelně (tzn. nepoužívá odborné názvy, kterým nerozumíte) a jasně (tzn. jednoznačně apod.) při zadávání úkolů?
☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne ☐ nevím
6. Dokáže si Váš nadřízený vyhradit čas na komunikaci s Vámi?
☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne ☐ nevím
7. Je Vám poskytnuta dostatečná zpětná vazba na Vaše rozhodnutí a výkon Vaší práce?
☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne ☐ nevím
8. Seřadte následující prostředky, které využíváte nejraději při komunikaci s nadřízeným (*1-nejčastěji, 6-nejméně často*).
☐ osobně ☐ telefonicky ☐ e-mail ☐ nástěnka ☐ intranet
☐ písemné dokumenty (oběžníky, firemní časopis)
☐ jiný (uved'te).....

9. Myslíte si, že informace na firemním serveru jsou přehledně uspořádané, snadno dohledatelné?

- ☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne ☐ nevím

10. Považujete množství porad za vyhovující?

- ☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne ☐ nevím

11. Máte dostatečný prostor pro vyjádření svého názoru na poradách?

- ☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne ☐ nevím

12. Jakou z níže uvedených překážek vidíte jako zásadní při komunikaci ve firmě?

- ☐ neochota komunikovat ☐ nedostatek času ☐ nedostatek informací
☐ žádné překážky nevidím
☐ jiné překážky (uved'te jaké).....

13. Jak dlouho pracujete ve firmě?

- ☐ méně než 1 rok ☐ 1 až 3 roky ☐ 3 a více let

14. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- ☐ základní ☐ vyučen(a) ☐ vyučen(a) s maturitou ☐ středoškolské
☐ vysokoškolské

Děkuji za Váš čas, který jste strávili při vyplnění tohoto dotazníku

Vážený manažeri,
dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který slouží jako podkladový materiál pro zpracování bakalářské práce na téma: „Analýza vnitropodnikové komunikace.“

Výsledky tohoto průzkumu budou využity pro navržení takových opatření, která mohou zvýšit efektivitu komunikace uvnitř firmy. Tento dotazník je anonymní.

Vyplnění dotazníku Vám zabere maximálně 10 minut.

Instrukce k vyplnění: u každé otázky vyberte jen jednu odpověď, pokud není uvedeno jinak.

1. Jste spokojen(a) s tokem informací ve firmě?
☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne ☐ nevím
2. Dáváte potřebné informace Vaším podřízeným přiměřeně včas (tzn. aktuální, ani příliš brzy či pozdě)?
☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne ☐ nevím
3. Dáváte Vaším podřízeným dostatečné množství informací (nepříliš podrobné nebo naopak strohé)?
☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne ☐ nevím
4. Zajímáte se o to, zda podřízený informace pochopil správně?
☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne ☐ nevím
5. Dokážete si vyhradit čas na komunikaci s podřízenými?
☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne ☐ nevím
6. Poskytujete dostatečnou zpětnou vazbu na rozhodnutí podřízených a na jejich výkon?
☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne ☐ nevím
7. Seřadte následující prostředky, které využíváte nejčastěji pro komunikaci s podřízenými (*1-nejčastěji, 6-nejméně často*).
☐ osobně ☐ telefonicky ☐ e-mail ☐ nástěnka ☐ intranet
☐ písemné dokumenty (oběžníky, firemní časopis)
☐ jiný (uved'te).....
8. Považujete četnost porad za vyhovující?
☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne ☐ nevím
9. Dáváte dostatečný prostor pro vyjádření názoru Vaším podřízeným na poradách?
☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne ☐ nevím

10. Pokud jsou zaměstnanci oslovení vyjádřit se k problému, vyjádří se k němu?
- ☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne ☐ nevím
11. Jakou z níže uvedených překážek vidíte jako zásadní při komunikaci ve firmě?
- ☐ neochota komunikovat ☐ nedostatek času ☐ nedostatek informací
☐ žádné překážky nevidím
☐ jiné překážky (uved'te jaké).....
12. Myslíte si, že tyto komunikační šumy podstatně ovlivňují výkon ve firmě?
- ☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne ☐ nevím
13. Jak dlouho pracujete ve firmě?
- ☐ méně než 1 rok ☐ 1 až 3 roky ☐ 3 a více let
14. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
- ☐ základní ☐ vyučen(a) ☐ vyučen(a) s maturitou ☐ středoškolské
☐ vysokoškolské

Děkuji za Váš čas, který jste strávili při vyplnění tohoto dotazníku.

Vyhodnocení otázek řadových zaměstnanců pomocí VAP

Otázka	Varianty odpovědí v %					VAP	Absolutní počet					
	4	3	2	1	0		4	3	2	1	0	Σ
Dostáváte potřebné informace od Vašeho nadřízeného přiměřeně včas?	11	75	9	1	4	2,87	8	56	7	1	3	75
Dostáváte dostatečné množství informací?	11	77	8	3	1	2,93	8	58	6	2	1	75
Zajímá se Váš nadřízený o to, zda jste informace pochopil(a) správně?	19	67	9	1	4	2,95	14	50	7	1	3	75
Myslíte si, že Váš nadřízený mluví srozumitelně při zadávání úkolů?	40	55	4	1	0	3,33	30	41	3	1	0	75
Dokáže si Váš nadřízený vyhradit čas na komunikaci s Vámi?	34	60	5	1	0	3,25	25	45	4	1	0	75
Je Vám poskytnuta dostatečná zpětná vazba na Vaše rozhodnutí a výkon Vaší práce?	7	33	53	7	0	2,40	5	25	40	5	0	75
Myslíte si, že informace na firemním serveru jsou přehledně uspořádané, snadno dohledatelné?	11	39	37	9	4	2,43	8	29	28	7	3	75
Považujete množství porad za vyhovující?	7	69	9	8	7	2,61	5	52	7	6	5	75
Máte dostatečný prostor pro vyjádření svého názoru na poradách?	13	31	40	4	12	2,29	10	23	30	3	9	75

Vyhodnocení dotazníků u manažerů pomocí VAP

Otázka	Varianty odpovědí v %					VAP	Absolutní počet					
	4	3	2	1	0		4	3	2	1	0	Σ
Jste spokojen(a) s tokem informací ve firmě?	11	89	0	0	0	3,11	1	8	0	0	0	9
Dáváte potřebné informace Vaším podřízeným přiměřeně včas?	11	89	0	0	0	3,11	1	8	0	0	0	9
Dáváte Vaším podřízeným dostatečné množství informací?	11	89	0	0	0	3,11	1	8	0	0	0	9
Zajímáte se o to, zda podřízený informace pochopil správně?	78	11	11	0	0	3,67	7	1	1	0	0	9
Dokážete si vyhradit čas na komunikaci s podřízenými?	89	11	0	0	0	3,89	8	1	0	0	0	9
Poskytujete dostatečnou zpětnou vazbu na rozhodnutí podřízených a na jejich výkon?	44	34	0	0	22	2,78	4	3	0	0	2	9
Považujete počet porad za vyhovující?	23	44	0	33	0	2,56	2	4	0	3	0	9
Dáváte dostatečný prostor pro vyjádření názoru Vaším podřízeným na poradách?	89	11	0	0	0	3,89	8	1	0	0	0	9
Pokud jsou zaměstnanci osloveni vyjádřit se k problému, vyjádří se k němu?	78	22	0	0	0	3,78	7	2	0	0	0	9
Myslíte si, že tyto komunikační šumy podstatně ovlivňují výkon ve firmě?	0	0	89	11	0	1,89	0	0	8	1	0	9